

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



**“CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES EN LA INDUSTRIA METAL
MECÁNICA GRUPO FORTE SAC”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

AGAPITO TIBURCIO HUACASI SÁNCHEZ

CALLAO – 2017

PERU

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

RESOLUCIÓN DEL COMITÉ DIRECTIVO N°037-2017-UPG-FCA-UNAC

JURADO EXAMINADOR Y ASESOR DE TESIS

DR. JOSÉ LEONOR RUIZ NIZAMA	PRESIDENTE
DRA. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES	SECRETARIA
DR. MARCO ANTONIO GUERRERO CABALLERO	MIEMBRO
DR. LUIS ALBERTO CHUNGA OLIVARES	MIEMBRO
ASESOR: DR. JOSÉ LUIS REYES DORIA	

LIBRO DE ACTAS N° 001 DE REGISTRO DE SUSTENTACIÓN DE
TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
O DOCTOR

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 005 FOLIO 6

FECHA DE APROBACIÓN DE LA TESIS 10 .10. 2017

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico muy especialmente a mi Padre y a mi Madre que están en el cielo, a mi amada esposa Flabia, a mis queridos hijos, Janet, Walter y Karen por haberme comprendido y apoyado incansablemente en ésta tarea emprendida.

El autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, a sus Directivos por haberme apoyado y permitido realizar el presente trabajo de investigación.

A mi asesor de Tesis Dr. José Luis Reyes Doria por su guía, sugerencias y consejos durante la investigación.

A la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, a los Maestros Catedráticos de la Universidad Nacional Del Callao, "mi Alma Mater".

El autor.

ÍNDICE	Pág.
CARÁTULA.....	i
PÁGINA DE RESPETO.....	ii
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
RESUMO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Identificación del problema.....	4
1.2 Formulación del problema.....	7
1.2.1 Problema General.....	7
1.2.2 Problemas específicos.....	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivo específico.....	8
1.4 Justificación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes del estudio.....	11
2.1.1 Tesis que referencian sobre tema de investigación.....	11
2.1.2 Investigaciones extranjeras.....	14

2.1.3 Experiencias de industrias nacionales.....	15
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Capacitación.....	17
2.2.2 Desempeño laboral.....	27
2.2.3 Evaluación del desempeño laboral.....	32
2.2.4 Descripción referencial del marco geográfico.....	36
2.3 Marco filosófico de la Capacitación.....	37
2.3.1 Antecedentes.....	37
2.3.2 Necesidades de Cambio.....	39
2.4 Definición de términos básicos.....	42
CAPÍTULO III: VARIABLES E HIPÓTESIS.....	47
3.1 Definición de las variables.....	47
3.2 Operacionalización de variables.....	47
3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas.....	49
3.3.1 Hipótesis general.....	49
3.3.2 Hipótesis Específicas.....	49
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
4.1 Tipo y nivel de investigación.....	50
4.2 Diseño de la investigación.....	50
4.3 Población y muestra.....	52
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
4.5 Procedimiento de recolección de datos.....	56
4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	57
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	58
5.1 Presentación de Resultados de la Investigación.....	58
5.1.1 Base de datos generales.....	58
5.1.2 Confiabilidad del instrumento.....	58

5.2	Análisis de resultados.....	60
5.2.1	De los Datos Generales.....	60
5.2.2	De la Escala de Valoración.....	66
5.2.3	Prueba de Hipótesis	78
5.2.4	Resumen de análisis de los resultados.....	84
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		86
6.1	Contrastación de hipótesis con los resultados.....	86
6.1.1	Hipótesis general.....	86
6.1.2	Hipótesis Específicas.....	86
6.2	Contrastación de resultados con otros estudios.....	87
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....		89
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES.....		90
CAPÍTULO IX. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN.....		91
CAPÍTULO X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		100
ANEXOS.....		105
I	Matriz de Consistencia.....	106
II	Encuesta para diagnóstico de capacitación.....	107
III	Encuesta escala de estimación.....	108
IV	Determinación de la confiabilidad del instrumento.....	110
V	Cursos de capacitación en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.....	112
VI	Cartilla de Evaluación de Desempeño del personal.....	114
VII	Informe de evaluación de desempeño del personal.....	115
VIII	Resultados de la Encuesta para diagnóstico de capacitación...	116
IX	Resultados de la Encuesta Escala de Estimación.....	117

ÍNDICE DE TABLAS		Pág.
Tabla N°2.1	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	34
Tabla N°4.1	Técnicas de Investigación documental.....	54
Tabla N°4.2	Técnicas de investigación en campo.....	54
Tabla N° 5.1	Resultados del instrumento.....	58
Tabla N° 5.2	Resultado por ítem Confiabilidad Alfa de Cronbach. ...	59
Tabla N° 5.3	Distribución de personal por centro laboral.....	60
Tabla N° 5.4	Distribución de personal por sexo y sede.....	61
Tabla N° 5.5	Nivel de estudio alcanzado.....	62
Tabla N° 5.6	Distribución según Cargos que desempeñan.....	63
Tabla N° 5.7	Distribución según área laboral.....	64
Tabla N° 5.8	Distribución por años de servicio.....	65
Tabla N° 5.9	Análisis descriptivo de la Variable Capacitación.....	66
Tabla N° 5.10	Capacitación contribuye Positivamente en mejorar conocimientos.....	67
Tabla N° 5.11	Capacitación puede mejorar la eficiencia del desempeño laboral.....	68
Tabla N° 5.12	Capacitación contribuye positivamente en mejorar la eficacia del desempeño laboral.....	69
Tabla N° 5.13	Capacitación contribuye Positivamente a elevar productividad.....	70
Tabla N° 5.14	Análisis descriptivo de la Variable Desempeño Laboral.....	71
Tabla N° 5.15	Plan de capacitación contribuye a elevar aprendizaje	72
Tabla N° 5.16	Inducción laboral para mejorar comportamiento.....	73
Tabla N° 5.17	Política de capacitación contribuye mejorar competencias.....	74
Tabla N° 5.18	Capacitación para mejorar calidad.....	76
Tabla N° 5.19	Opinión de ejecutivos.....	77

Tabla N° 5.20	Prueba de Chi Cuadrado.....	79
Tabla N° 5.21	Medidas simétricas.....	79
Tabla N° 5.22	Pruebas de chi-cuadrado H1.....	80
Tabla N° 5.23	Medidas simétricas H1.....	80
Tabla N° 5.24	Pruebas de chi-cuadrado H2.....	82
Tabla N° 5.25	Medidas simétricas H2.....	82
Tabla N° 5.26	Pruebas de chi-cuadrado H3.....	83
Tabla N° 5.27	Medidas simétricas H3.....	84
Tabla N° 9.1	Plan de capacitación.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS		Pág.
Figura N° 4.1	Curva de distribución estándar.....	53
Figura N°5.1	Distribución de personal por centro laboral.....	60
Figura N°5.2	Distribución de personal por sexo y sede.....	61
Figura N°5.3	Nivel de estudios alcanzados.....	62
Figura N°5.4	Distribución según cargos que ocupan.....	63
Figura N°5.5	Distribución según áreas laborales.....	64
Figura N°5.6	Distribución según años de servicio.....	65
Figura N°5.7	Análisis descriptivo de la Variable Capacitación.....	66
Figura N°5.8	Capacitación contribuye Positivamente en mejorar conocimientos.....	67
Figura N°5.9	Capacitación puede mejorar la eficiencia del desempeño laboral.....	68
Figura N°5.10	Capacitación contribuye positivamente en mejorar la eficacia del desempeño laboral.....	69
Figura N°5.11	Capacitación contribuye positivamente a elevar la productividad.....	70
Figura N°5.12	Análisis descriptivo de la Variable Desempeño Laboral.....	71
Figura N°5.13	Plan de capacitación contribuye a elevar aprendizaje	72
Figura N°5.14	Inducción laboral para mejorar comportamiento.....	73
Figura N°5.15	Política de capacitación contribuye mejorar competencias.....	75
Figura N°5.16	Capacitación para mejorar calidad.....	76
Figura N° 5.17	Opinión de Ejecutivos.....	77

RESUMEN

Las empresas demandan hoy más que nunca de personal adecuado para cubrir en los puestos de trabajo, captar, calificar e incorporar al trabajo no son suficientes sino capacitarlo en las competencias requeridas para su desempeño laboral, entrenarlo para actualizar de conocimiento por las exigencias técnicas en los procesos productivos, entrenarlos para mejorar la calidad de trabajo y producto, estamos obligados a desarrollar procesos de auténtica modernización, tanto en la formas de conceptualizar los recursos humanos como la eficacia de su labor.

El presente trabajo de investigación fue orientado al análisis de la capacitación y desempeño laboral del personal en la Industria metal Mecánica Grupo Forte SAC, partiendo de una premisa, de que el principal problema que afronta la organización es la escasez de personal capaz para cubrir los diferentes puestos de trabajo, planteando como hipótesis que la capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores partiendo de la evaluación del desempeño y opinión de ellos mismos, corroborado con los resultado de la encuesta que hay necesidad urgente de capacitar al trabajador. Correspondiendo a un diseño de investigación no experimental de tipo aplicativo analizado a nivel descriptivo.

Concluyendo que: La capacitación hará que el trabajador sea más competente en su puesto, desempeñará mejor su labor, además adquirirá otras habilidades para su desarrollo personal y aportar a la organización a que sea más rentable.

Palabras clave: Capacitación, Desempeño laboral.

ABSTRACT

Companies today demand more than ever adequate personnel to cover jobs, recruit, qualify and incorporate the work are not enough, but train them in the skills required for their job performance, train them to update knowledge by the technical requirements in the Productive processes, training them to improve the quality of work and product, we are obliged to develop processes of true modernization, both in the ways of conceptualizing human resources and the effectiveness of their work.

The present research work was oriented to the analysis of the training and work performance of the personnel of the Metal Mechanics Industry Group Forte SAC, starting from a premise, that the main problem facing the organization is the shortage of personnel able to cover the different, planting as hypothesis that the training contributes positively to the work performance of workers based on their own opinion and corroborated with the results of the survey that there is an urgent need to train the worker. Corresponding to a non-experimental research design of an application type analyzed at a descriptive level

Concluding that: The training will make the worker more competent in his position, will perform better his work, also acquire other skills for personal development and contribute to the organization to be more profitable.

Keywords: Training, Job performance

RESUMO

As empresas demandam hoje mais que nunca de pessoal adequado para cobrir nos postos de trabalho, captar, qualificar e incorporar ao trabalho não são suficientes sinas capacitar nas concorrências requeridas para seu desempenho trabalhista, o treinar para atualizar de conhecimento pelas exigências técnicas nos processos produtivos, treiná-los para melhorar a qualidade de trabalho e produto, estamos obrigados a desenvolver processos de autêntica modernização, tanto nas formas de conceptualizar os recursos humanos como a eficácia de seu labor.

O presente trabalho de investigação foi orientado à análise da capacitação e desempenho trabalhista do pessoal da Indústria Metal Mecânica Grupo Forte SAC, partindo de uma premissa, de que o principal problema que enfrenta a organização é a escassez de pessoal capaz para cobrir os diferentes postos de trabalho, propondo como hipótese que a capacitação contribui positivamente no desempenho trabalhista dos trabalhadores partindo da opinião deles mesmos e corroborados com os resultados da encuesta que há necessidade urgente de capacitar ao trabalhador. Correspondendo a um desenho de investigação não experimental de tipo aplicativo analisado a nível descritivo.

Concluindo que: A capacitação fará que o trabalhador seja mais competente em seu posto, desempenhará melhor seu labor, ademais adquirirá outras habilidades para seu desenvolvimento pessoal e contribuir à organização a que seja mais rentável.

Palavras chave: Formação, O desempenho do trabalho.

INTRODUCCIÓN

Grupo Forte SAC, es una Industria Metal Mecánica ubicada en la ciudad de Lima, fundada en el año 1967, cuenta con tres locales industriales y un local para labores administrativas. Dedicamos sus actividades a la fabricación de elementos de seguridad para puertas, lideramos en producción y ventas en el país, con vías a la exportación, enfrentándonos a la competencia nacional e internacional que hace necesario enfrentar con éxito.

En el mundo globalizado y cambiante que estamos viviendo, las empresas y los países más sobresalientes y exitosos son los que poseen conocimiento y tecnología, hoy nuestra sociedad se ha convertido en una sociedad del conocimiento, donde el conocimiento es precisamente un factor influyente para una producción más flexible que requiere mayor movilidad funcional de los trabajadores, mayor flexibilidad en el diseño de las tareas con el continuo entrenamiento, ésta flexibilidad está relacionada con la responsabilidad (Zárate y Artés, 2004, p. 27).

La competitividad exige a las empresas, inteligencia en su organización, agilidad en su comercialización y flexibilidad en sus operaciones de producción; esto se puede lograr con personal capacitado.

Según Werther y Davis (2008, p. 508) el mundo globalizado requiere de trabajadores con nivel profesional que conozcan los avances tecnológicos y sepan usar, porque el conocimiento para las organizaciones, constituye el recurso más preciado del siglo XXI; razón por lo que las empresas están obligadas a asumir la formación, capacitación y entrenamiento de sus trabajadores que permita crear conocimiento para la mejora continua, el trabajador deberá estar dotado y actualizado de conocimientos, habilidades intelectuales y actitudes hacia el liderazgo capacitado en sus competencias para el puesto laboral, que posea multihabilidades, sea multidisciplinario y multigeneracional, que sea elemento y factor de cambio y que agregue valor.

La presente investigación tuvo como propósito conocer si la capacitación contribuye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, para determinar esto el trabajo se organizó en diez capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Identificación del problema, identifica el problema principal que afronta la empresa en cuanto a recursos humanos, que es la escasez de trabajadores competentes para el puesto de trabajo, ésta condición limitante es un problema que afecta para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Comprenden selección y formulación del problema de investigación, los objetivos principales y particulares, justificación e importancia.

Capítulo II: Expone el sustento con el marco teórico, el contenido está fundamentado con antecedentes, bases teóricas, marco filosófico de la capacitación.

Capítulo III: Variables e Hipótesis, definición y operacionalización de las variables principales que son la capacitación y desempeño laboral con sus indicadores y planteamiento de la hipótesis.

Capítulo IV, Metodología, presenta procedimientos a seguir para responder al problema planteado en la investigación de tipo aplicativo relacional, diseño no experimental a nivel descriptivo; se establece población y se determina la muestra; se indica la descripción de las técnicas de recolección de datos, procedimiento estadístico y análisis de datos.

En los **Capítulo V y VI, Resultados y discusión de los mismos**, se incluyen análisis estadístico y descriptivo, se presentan tablas y gráficos que muestran los resultados y finalmente la contrastación de hipótesis con los resultados y con otros estudios similares.

En los **Capítulo VII y VIII: Conclusiones y Recomendaciones**, se indican conclusiones del trabajo resaltando las relaciones existentes entre la capacitación y el desempeño laboral, las recomendaciones de esta investigación son el resultado de la interpretación y análisis de los datos.

En el **Capítulo IX: Propuesta de Plan de Capacitación**, señala la justificación, políticas y objetivos de la capacitación en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC,

En el **Capítulo X**: se hacen referencias bibliográficas que fueron consultados para el sustento y fundamentación teórica; como anexos: matriz de consistencia.

El autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación del problema

Grupo Forte SAC (GF SAC) es una empresa Industrial de Metal Mecánica ubicada en la ciudad de Lima, fundada en año 1967, su actividad es la fabricación de elementos de seguridad para puertas; en la actualidad uno de los graves problemas que enfrenta esta empresa, es la escasez de trabajadores competentes para el puesto de trabajo, ésta condición limitante es un problema que afecta para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, esto se agrava aún más por no contar de un plan sistematizado de capacitación laboral para sus trabajadores; pero dentro de sus planes administrativas específicamente en su reglamento interno de trabajo establece "capacitación del personal y evaluación del desempeño laboral" necesidad y motivo que requiere con urgencia la realización sistemática de ésta tarea con el objetivo principal de contar con personal idóneo altamente calificado para sus diferentes operaciones en los puestos de trabajo.

Otro aspecto que las organizaciones entienden perfectamente es que el personal con que cuentan, según Werther y Davis (2008, p.50), es el más valioso de sus activos que tienen, que poseen conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias que son factores estratégicos de la competitividad, pero esto no se aprovecha como tal, porque el trabajador no está actualizado en conocimientos requeridos ni ubicado en el puesto correcto, falta una gestión adecuada de calificación y de capacitación del talento humano que esté orientado a los objetivos de la empresa; algunas organizaciones envían su personal a centros de capacitación para

ser entrenados y después realizar actividades de manera eficiente y eficaz, pero muchas veces ocurre que después de la capacitación las personas continúan haciendo las cosas de la misma manera, se cometen los mismos errores y por último esta acción termina siendo vista como algo que no agrega valor y sólo fue una pérdida de tiempo y dinero, porque no cumplen el propósito deseado, esto pasa, ya sea por máquinas modernas que para su operación requieren capacitación específica, o por falta de supervisión para aplicar lo aprendido, esto ocurre a muchas empresas y en particular a la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC que tiene muchas limitaciones para contar con personal competente para cumplir sus objetivos de producción en cantidad y calidad exigidas por los clientes.

Frente a esta situación, las organizaciones asumen y realizan esfuerzos en capacitar a su personal en sus propios locales, llamado capacitación "In House", donde los entrenadores son los mismos trabajadores más antiguos con experiencia en el tema o con asistencias de charlas externas como respaldo, la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC no es ajeno a ésta situación y emprende acciones de capacitación de sus trabajadores bajo ésta modalidad, para esto la oficina de Recursos Humanos, en coordinación con las otras jefaturas, implementan cursos y charlas de capacitación donde los capacitadores son los mismos trabajadores de mayor experiencia y los de conocimientos muy específicos tocando temas como seguridad y salud, mantenimiento, manejo y operación de máquinas específicas y otras técnicas, como en el manejo de productos químicos peligrosos, etc. que por falta de una gestión sistemática no siempre alcanzan a cubrir las expectativas esperadas, presentándose éste en uno de los problemas por resolver; ¿será posible que las organizaciones

puedan encontrar nuevas metodologías de capacitación orientadas a dotar de conocimientos y aprovechar todo el potencial de capacidades que ya poseen sus propios trabajadores?

Se puede visualizar con claridad que la modernidad con la automatización son los que influyen a la necesidad de capacitación del personal y pueden atribuirse a los siguientes factores:

- a) El avance de la tecnología informática que empuja al desarrollo y diseño de máquinas automáticas muy sofisticadas que requieren personal especializado y capacitado para su operación y mantenimiento, esto exige actualización de conocimientos a la velocidad de los cambios para su uso eficiente.
- b) Aprovechamiento y aplicación de conocimientos adquiridos en la etapa de formación profesional, deficiente en muchos casos y en otros no acordes con la necesidad, por lo que varias asignaturas de los centros de formación profesional no cumplen el propósito.
- c) La competitividad y la velocidad de los cambios exige a las organizaciones contar con personal competente que posea conocimientos, habilidades y actitudes diferentes para enfrentar la globalización de los mercados llamada globalización de la economía, algo novedosa que empuja a un nuevo tipo de trabajador competente que tome decisiones.

Castells (1999) plantea que "hay una variación histórica de los modelos de empleo, según institución, cultura y entornos políticos específicos" y clasifica en dos tipos de trabajo:

- Trabajo auto programable donde el trabajador se desarrolla y tiene capacidad de tomar decisiones y cambios necesarios en el proceso de acuerdo a los requerimientos.
- Trabajo genérico que es aplicación del esfuerzo físico y mental, obligado a cumplir un propósito con ciertas instrucciones específicas.

Por su parte Shimon (1999) plantea que las organizaciones deben superar éstos problemas para lograr sus planes empresariales en términos de objetivos económicos con personal que haya pasado por formación y perfeccionamiento, haber adquirido competencias, habilidades y actitudes necesarios para el mejor desempeño; para la organización, ésta consiste además en asegurar, de que haya disponible número y tipo de personas apropiadas en el momento oportuno y en el lugar adecuado con sus competencias y capacidades para cada puesto de trabajo (p.127).

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la capacitación contribuye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo la capacitación contribuye a aumentar la eficiencia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC?
- b) ¿De qué forma la capacitación contribuye en la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC?
- c) ¿De qué manera el desempeño laboral contribuye en la productividad en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un Plan de Capacitación que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar si la capacitación contribuye a aumentar la eficiencia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.
- b) Determinar la forma en que la capacitación contribuye en la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.
- c) Analizar si el desempeño laboral mejora la productividad de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

1.4 Justificación

La importancia de la presente investigación radica principalmente en los siguientes aspectos:

Conveniencia

La investigación es conveniente desde el punto de vista de análisis que permite determinar y plantear las necesidades de capacitación laboral para los trabajadores de la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC y que la implementación y desarrollo adecuado les permita cubrir los requerimientos de contar con trabajadores

idóneos y adecuados, sean personal competente en el puesto laboral y que contribuyan al desarrollo sostenible de la empresa.

Implicancia Económica

Presentar un plan de capacitación para los recursos humanos como un modelo de prospección que permita anticipar las futuras demandas de personal competente para el puesto de trabajo, ésta sea parte y una herramienta de aprendizaje para los trabajadores de la Industria Metal Mecánica GF SAC, que sea soporte para mejorar su desempeño laboral, su desarrollo personal y que ésta contribuya a mejorar la productividad e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Valor Social

Existe mucha preocupación acerca de la sociedad y su desarrollo, pérdida de valores, incremento de la delincuencia y otros males que derivan directamente de la educación de la persona, para mejorar ésta situación en las empresas se hace necesario no sólo la capacitación laboral sino la recuperación de valores, muchos autores han escrito sobre el tema, y que están de acuerdo que los agentes del cambio son las personas (Chiavenato, 2000, p. 150), Bill Gates es un creador del futuro informático que dirige Microsoft que es hoy en día, la corporación tecnológica más importantes a nivel mundial y según Laszlo (2009, p. 50) Larry Page y Sergey Brin, creadores de Google que se encarga de organizar información útil para el mundo; todos estos avances lo hacen con personas que poseen ingenio y creatividad conducentes a una sociedad con valores. Así, como estos autores y otros muestran su interés en contar con personal competente, razones y que refuerzan y justifican la necesidad de la investigación.

A nivel metodológico

La investigación buscó aportar instrumentos centrados en formación humana con valores, determinar algunos factores claves que inciden en la gestión de capacitación de los trabajadores, y al proponer núcleos de aprendizaje en el puesto de trabajo guiado bajo un plan de capacitación, esto tiene relevancia y contribuirá al conocimiento de elementos de referencia vinculados al desempeño laboral para elevar la productividad, será de utilidad para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

En ésta sección citaremos algunos trabajos relacionados a capacitación y desempeño laboral, será base y marco referencial para complementar la presente investigación y llegar en forma satisfactoria a las conclusiones rescatando lo que indica Betancourt (2002) “corresponde saber a los seres humanos es cómo enfrentar a la competencia” (p. 49), con esa capacidad de aprender más rápido que los competidores que podría ser tal vez la única ventaja sostenible como afirma De Geus (1988), se trata de ver cómo el aprendizaje y capacitación de los trabajadores pueden contribuir a mejorar el desempeño laboral y que las empresas puedan ser competitivo reduciendo costos y la demora, enfrentar con éxito la competencia globalizada de la economía contando con personal adecuado capacitado y actualizado en sus conocimientos técnicos, sobre estos temas se hacen referencia con los siguientes antecedentes de estudio.

2.1.1 Tesis que referencian sobre temas de la investigación

Merzthal, Gerente General en Soldexa S.A (2014) en su Tesis Doctoral titulada “*La Capacitación Como Instrumento de Marketing Para la Generación de Valor en las Empresas Industriales en el Perú*” presentado en la Universidad Ramón Llull de España. En este trabajo plantea demostrar los beneficios de los cursos de capacitación que se realizan en las instalaciones de Soldexa el estudio es realizado por el autor como parte de investigación en el programa doctoral en el Centro Esan Perú – Esade, en ella se plantea que la

capacitación se puede convertir en un instrumento estratégico para las relaciones entre empresas, con la investigación el autor pretende reflejarla en un modelo llamado valor a través de la capacitación industrial con el que postula que la capacitación le genera valor al individuo y este, a su vez, a la organización mediante la mejora de competencias.

Para demostrar esto se plantea como hipótesis “que la capacitación genera un valor agregado en los participantes tanto desde el punto de vista de los conocimientos recibidos como desde la percepción de mejora y satisfacción por parte del participante”, realiza un estudio cuantitativo y cualitativo tomado una muestra de 1000 personas que representa un 10% de la población del sector industrial de la soldadura, con el instrumento aplicado, entrevistas con cuestionarios de preguntas con un formato de respuestas en una escala Likert de 4 puntos sobre satisfacción, de 6 puntos para conocimiento y habilidad, de 4 puntos para desempeño, luego de los análisis estadístico se llegan a las siguientes conclusiones:

La capacitación genera valor que se expresa en el desarrollo de las competencias, la persona percibe la mejora de su conocimiento y habilidad para soldar; para la empresa la capacitación desarrollada genera valor por la aplicación de los conocimientos adquiridos en los programas de aprendizaje de técnicas por el personal que participó en estos mejorando su desempeño laboral que es lo crea valor.

Días (2011) en su tesis presentada con el título “*Capacitación y Desempeño Laboral de los empleados de la Comisión Federal de electricidad de la zona Montemorelos-Linares Nuevo León*”, plantea como problema “¿La autoevaluación del nivel de

capacitación laboral influye en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad zona Montemorelos-Linares, Nuevo León?, desarrolla una investigación de tipo descriptiva, explicativa correlacional, cuantitativa, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 141 trabajadores de la comisión en referencia, de los cuales participaron 113. Contestando un cuestionario de dos secciones, el primero dirigido a medir la autoevaluación del nivel de capacitación, conformado por 15 ítems; el segundo enfocado a medir la autoevaluación del nivel de desempeño laboral, conformado también por 15 ítems. Para la prueba de la hipótesis del estudio se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple.

Al término del análisis se observó que la variable autoevaluación de la capacitación representa 47.6% de la varianza de la variable dependiente dado que el valor R^2 corregida fue igual a .476. Concluye su investigación mostrando que sí existe una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y desempeño laboral.

Martell y Sánchez (2013) en su tesis de grado "*Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo*", presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego, los autores plantean demostrar que la implementación de un plan de capacitación mejorará el desempeño de los trabajadores de un centro deportivo que a versión de los usuarios reflejaba una molestia en cuanto a atención a los clientes se refiere; han empleado un diseño de investigación en sucesión experimental, empleando para esto la técnica de la encuesta

con cuestionario de preguntas considerando como población de 100 clientes en un periodo de 7 meses en el año 2013, los resultados luego del análisis de los datos planteado para uso de escala de Likert, donde la percepción del desempeño de los trabajadores mejora considerablemente después de la implementación del plan de capacitación con los resultados de un puntaje de 3.39 a 7.83 en una escala de 0 a 10 (donde 0 representa pésimo y 10 óptimo desempeños) éste cambio de resultados permitió probar la hipótesis mediante la prueba estadística de distribución normal Z. Concluyen aceptando la hipótesis: *“la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club”*: Así quedó demostrado que la capacitación es un factor de mejora para el desempeño laboral, aquí es bueno indicar que la mejora también está en función de las condiciones físicas en un ambiente de práctica deportiva que lo hace que sea agradable a la persona que faltaría indicar.

2.1.2 Investigaciones extranjeras

Améndola (2013) en su libro *Excelencia Operacional*, España, cuando se refiere al personal de mantenimiento, manifiesta que la eficiencia industrial está basada en la eficiencia emocional, esto indica que debemos contar con personal capacitado, entrenado y comprometido, vivan con pasión e implicancia los retos y que a la vez reciban apoyo, estímulo, formación y preparación necesarios, indica también que la calidad no está en las cosas que hacen las personas, sino en las personas que hacen las cosas, es de vital importancia preocuparse en contar en la organización con gente de calidad; no solo de calidad técnica sino de calidad emocional, esto se logra con personal comprometido con su profesión; en los tiempos de cambio se

requiere de personal con capacidad de transmitir conocimiento para enfrentar la velocidad de los cambios tecnológicos. Parte del desarrollo personal/humano es un aspecto muy importante y que es necesario formar dentro de la organización, perfiles que contemplen aspectos como la de auto-estima, empatía, autoconfianza, asertividad, capacidad de trabajo en equipo.

Plantea que el personal a capacitar para un puesto recibirá inicialmente entrenamiento en temas específicos que les permita tener capacidad de análisis, luego deberá pasar a formación para trabajos en equipo y el liderazgo con el objetivo de cohesionar el grupo de trabajo y desarrollo de habilidades. Podríamos agregar que lo manifestado por eficiencia emocional, es el componente humano que debe ser parte de la calidad de persona con valores o sea íntegro, respetuoso hacia lo que hace y para lo que hace.

El ingeniero Prando (1998) en su libro *Manual de Gestión del Mantenimiento*; en sus recomendaciones dice “*Sólo con personal motivado y entrenado se logran en mantenimiento los objetivos de calidad, eficiencia y eficacia fijados por cada empresa u organización*” en consecuencia todo plan de mantenimiento deberá contemplar como uno de sus procesos a las actividades: capacitación, entrenamiento y la motivación de sus colaboradores técnicos y que la organización debe asumir una política de capacitación permanente del trabajador como tratamiento prioritario porque ellos son directamente los primeros en enfrentarse con los avances de la tecnología en los equipos.

2.1.3 Experiencias de empresas nacionales

El Diario de Economía y Negocios (2014) del Perú GESTIÓN 09 de agosto, titula la sección como “*Antamina y la mejor jornada laboral del sector minero nacional*” en ella se refiere al comentario del señor Silvio Brigneti Vicepresidente de Recursos Humanos y Seguridad, de esa empresa minera en la Revista Aptitus de Gestión, dice que la empresa minera Antamina es la empresa minera más deseada por los peruanos para trabajar, la empresa cuenta con 6,500 trabajadores de los cuales 3,000 están en planilla resto son terceros, la organización ha implementado un sistema de capacitación y entrenamiento como lo sostiene el ejecutivo que después de determinar las competencias requeridas la empresa trata el entrenamiento internamente porque es el proceso que nunca acaba es parte del desarrollo de la gente, ellos creen que el desarrollo de la gente está basado principalmente en el hacer bien las cosas desde el inicio y así asumen retos y responsabilidades, es entonces que la empresa propone de mayores desafíos. Ellos han implementado un sistema de entrenamiento in-house de desarrollo de habilidades, tienen gente que entrena a entrenadores; muchos de ellos aprendieron más enseñando a los demás. Eso lo están llevando a cabo hace varios años; y manifiestan que son creativos para desarrollar a la gente con menos recursos.

En la Revista Institucional de Senati (2016) se hace referencia a la empresa “Cerámica San Lorenzo SAC” es la primera empresa que ha llevado un programa de calificación de sus trabajadores en la modalidad In-House con participación de Senati, sobre esto el Sr. Walter Medrano Gerente de Recursos Humanos de la empresa Cerámicas San Lorenzo SAC, manifiesta que se llevó a cabo un programa de capacitación en

la empresa dentro de un marco del convenio interinstitucional como parte del proyecto de acercar la institución de formación profesional Senati a la empresa, objetivo cumplido para cubrir necesidad de contar con profesionales altamente competitivos con conocimientos sólidos en tecnología industrial de élite y mucho otros conocimiento en avanzadas tecnologías para operar máquinas automatizadas.

Estos casos nos demuestran con total claridad la necesidad de llevar adelante programa de capacitación intensiva para trabajadores sea por responsabilidad del estado o de las empresas para así poder contar con personal de planta altamente competente para los puestos de trabajo y sobre todo dentro un marco de automatización de procesos.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Capacitación

a) Antecedentes históricos de la capacitación

La capacitación es una cadena de aprendizaje que el ser humano ha practicado desde que tuvo uso de razón, seguramente para cubrir necesidades primarias de sobrevivencia como la caza, cultivo de plantas, construcciones de viviendas, esto es lo que nos muestran las civilizaciones antiguas en todo el mundo, Grados (2007) dice para determinar el desarrollo histórico basta detenernos en alguna etapa de historia humana tan solo observando los majestuosos monumentos arquitectónicos como Machu Picchu, las Pirámides de Egipto, Teotihuacán México y otros nos permiten afirmar que allí hubo capacitación en los diferentes oficios para tales aplicaciones de magnitudes inmensas que aún permanecen en el tiempo, estas

obras nos infieren que se emplearon muchos oficios como: albañilería, carpintería, escultura, pintura arquitectura, etc., todas ellas las tuvieron que aprender los participantes con la capacitación.

Garcilaso De La Vega, (2007) referido a nuestra historia en los Comentarios Reales de los Incas describe el inicio y su desarrollo de la cultura incaica donde Manco Cápac, Rey Inca enseñanza y capacitaba a su súbditos varones a tratar y cultivar la tierra, construir casas, domesticación y crianza de animales, forma de organización colectiva y armoniosa, la Reyna Mama Ocllo enseñaba a las mujeres a hilar y tejer, criar sus hijos, a servir a sus maridos con amor, para que ellos transmitieran estos conocimientos a toda la comunidad para una convivencia pacífica sin que faltara abrigo ni alimentación, junto con los preceptos morales aprendieron el culto al dios sol por los beneficios naturales que este brindaba (p. 71, 89).

Podemos seguir remitiéndonos al desarrollo de la cultura incaica cuando Garcilaso de la Vega hace alusión sobre la capacitación en sucesión de trabajos en el campo que aun no teniendo escritura hicieron grandes cosas como las construcciones que hoy asombran al mundo, los incas con su gran ingenio dominaron las tierras del cultivo y otras actividades donde ha prevalecido el aprendizaje y capacitación en el puesto de trabajo en forma de cadena de oficios donde los instructores eran generalmente los mayores, inculcándoles el slogan de que "no seas ocioso" con lo que todos debía estar ocupados, así formaron una cultura de trabajo, imponiendo que el señorío de los incas fuera acentuándose con mayor esmero a las comarcas conquistadas en los que enseñaban prácticas de costumbres y valores y los oficios para trabajo de las tierras y domesticación de animales para su progreso, ésta es una genialidad antigua que ha ido perdiendo con el dominio colonial de los españoles; no hay forma de imaginarnos que los trabajos de

majestuosas construcciones como Machupicchu, Sacsayhuaman, obras como puentes, túneles, andenes y muchas otras construcciones se hayan logrado sino con participación de mucho personal, cientos, tal vez miles cada uno en una función específica con un oficio aprendido en la práctica.

b) **Definición de capacitación**

Werther y Davis (2008) sostienen que el concepto que engloba al proceso de capacitación en general y capacitación laboral en particular es un modo de formación para el trabajo que parte del concepto inicial de **educación**, entendiéndose a ésta como un proceso de formación continua que prepara a la persona para diversas ocupaciones, son conocimientos que el ser humano adquiere durante toda su existencia del ambiente social, no se inicia necesariamente en un centro laboral sino primero en los propios hogares luego en las escuelas o colegios, en centros de formación técnica profesional, la educación es pues, adquisición de conocimiento y preparación general del ser humano para enfrentar la vida, mientras que la **capacitación** es un proceso educativo a corto plazo sobre temas específicos de aprendizaje, entendiéndose ésta como la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas específicos a emplearse en un puesto de trabajo, y son de beneficio tanto para el trabajador como para la organización (p. 251).

Ibáñez (2016) aprecia a la capacitación como un proceso que busca mejorar la calidad del talento humano en una organización y define como el proceso educativo a corto plazo para un objetivo, desarrollado utilizando un conjunto de técnicas y herramientas debidamente pre estructurados, siguiendo procedimientos planeados y organizados dirigido a personal trabajador seleccionado para tal fin (pp. 210-211).

Grados (2007), indica que en términos generales por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación, que parte de una necesidad o carencia que cubrir, orientado a obtener determinados beneficios tanto para la organización como para la persona, generalmente lograr el incremento en las aptitudes y habilidades como trabajador, para mayor productividad y mayor eficiencia en los procesos (p. 221).

En tal sentido la capacitación es transmisión de conocimientos específicos en función de objetivos definidos que sigue un plan preestablecido, haciendo uso de un conjunto de técnicas que van dirigidos a un grupo seleccionado con la finalidad de que adquieran nuevos conocimientos, profundizar o ampliar lo que ya saben, es parte de formación en competencias para el puesto de trabajo y está orientado al desarrollo personal que ayudan al desempeño laboral.

c) Capacitación como necesidad

Ibáñez (2011) argumenta que, en la actualidad todas las empresas tienen el deber del perfeccionamiento de su personal, es un criterio que ha sido totalmente establecido en las empresas para mantener su factor estratégico de competitividad y tienen por necesidad realizar programas agresivos de capacitación de todo su personal en los diferentes niveles de su organización; surge esto, que al captar personal, éste no siempre está capacitado para el puesto específico, o cuando después de una evaluación se descubre que es necesario actualizar los conocimientos, sobre todo por la pronta aparición e incorporación de nuevos métodos de trabajo obligados por el avances de las tecnologías y sofisticación de las maquinarias, que crecen a gran velocidad, por tanto las necesidades de capacitación son muy importantes dentro de la organización (p.90).

También crecen a la par que la tecnología, el desconocimiento de estos y por esto surge la necesidad, al observar a trabajadores que intentan resolver problemas cotidianos sin ningún criterio técnico sino con el solo afán de no detener la producción aquí conviene ayudar a su inquietud con capacitación, o cuando al realizar unas sucesivas evaluaciones de desempeño laboral se obtienen que el desempeño de un trabajador sigue igual, no presentan mejoras en su rendimiento, no es satisfactorio, por tanto hace necesario analizar cuáles son los motivos causantes del bajo desempeño y de acuerdo a los resultados, plantar la necesidad de capacitación, otras causas pueden ser, por no incorporarse al ritmo del trabajo o por no ser tomado en cuenta por sus compañeros o supervisores creándose un dilema de marginación o rivalidad con sus compañeros, en éstos casos pueden ser un problema de personalidad o conducta que no solamente se puede superar con capacitación sino algo de ayuda psicológica como el coaching según Monday y Noe (2005) quienes señalan que es un método de automotivación supervisada por especialistas (p.210).

Monday y Noe (2005) aprecian que dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos y vitalicios, cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa, esto requiere el desarrollo de capacidades técnicas múltiples para saber qué tanto de bien se hacen las operaciones en su puesto y en los niveles que estén, poseer habilidades comerciales para saber cuánto vale el trabajo que se realiza, actitudes para el cambio constante, que aseguren el empleo adecuado, aquí es importantes distinguir entre la seguridad del empleo y la seguridad de carrera (p. 201).

Según el Dr. Rodríguez (2013) en sus clase de doctorado en la UNAC, manifestó que la capacitación y formación es una necesidad

y debe estar orientado hacia al logro de aprendizaje por competencias el mismo que se distinguen en tres tipos de aprendizaje o saberes, conceptual (saber), procedimental (saber hacer), y actitudinal (saber ser), todas son importantes y complementarias pero el desarrollo de actitudes tiene que ver con el desarrollo humano y este es lo que conduce al cambio de actitudes de negativas a positivas que conduzcan al éxito personal. El aprendizaje no tendrá éxito si no se logra el cambio actitudinal de los trabajadores por mucho que tengan conocimientos y habilidades o destrezas.

Mondy y Noe (2005) afirman que la capacitación y desarrollo personal es un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional, es una de las responsabilidades y funciones principales de la dirección de recursos humanos y de las jefaturas de áreas, adelantarse a los cambios previendo futuras demandas de personal competente que hayan recibido capacitación y entrenamiento adecuado dentro de la misma organización, hacerlo esto evaluando según los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes requeridas para el puesto de trabajo, calificando el potencial de cada persona ya trabajador en la empresa y así promover a otros niveles de responsabilidad (p. 202).

d) Tipos de capacitación

Cuando se habla de tipos de capacitación, pueden clasificarse de varias perspectivas como puede ser capacitación técnica para el puesto, conductual formación en valores y otros, pero aquí nos ocuparemos desde la perspectiva de capacitación en los puestos de trabajo en las modalidades de actualización, perfeccionamiento y

complementación de sus conocimientos con alcance a todos los trabajadores de una organización.

Capacitación en el puesto

Ibáñez (2011) sostiene que en el mundo globalizado ante el constante cambio socioeconómico y el avance tecnológico hace que en las organizaciones el puesto de trabajo ya no es estático (p.201), en consecuencia para adecuarse a estos cambios las empresas necesitan capacitar permanentemente a sus trabajadores en las líneas de jefatura, supervisores y principalmente operativas, supervisores en sus propios puestos cerca a los procesos dotándoles de conocimiento profundo de la operación que realiza en la cadena productiva, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorar los procesos e incrementar productividad como trabajador ha de tener capacidad para aplicar cambios radicales requeridos si fuera necesario, a este tipo de capacitación, Mondy y Noe (2005) describen como capacitación en el trabajo y es informal (p. 215).

Siliceo (2009) refiere que, primero tener conocimiento de lo que se hace en el puesto, más allá de seguir el procedimiento para desde allí plantear mejoras requeridas; este tipo de capacitación permite al trabajador aprender las tareas laborales en el puesto, la clave para esta capacitación es transferir conocimientos de un trabajador experimentado altamente capacitado a un nuevo trabajador, esto permitirá lograr compromiso profundo de que las personas hagan bien su trabajo desde el principio que es también una de las metas de la educación en la organización (p. 265).

Para Mondy y Noe (2005) la capacitación en el puesto de trabajo, nace de la evaluación del rendimiento, cuando se ha re-ubicar al personal de la misma organización, llamado también como sucesión

del puesto, ¿será trabajador adecuado para el puesto?, caso contrario será necesario tener claro las competencias para el puesto y buscar un trabajador para el puesto; la información y especificaciones del puesto es vital para identificar las necesidades de capacitación con los que se ayudará al trabajador para que asuma mayores responsabilidades (p. 88).

Sin la debida atención hoy la capacitación va de degeneración en degeneración, cada persona transmite su conocimiento, experiencia y técnicas que va agregando o quitando algo que si no se lleva adecuadamente se distorsiona y al que se entrena se degenera el conocimiento, para evitar esto las empresas a través de la gestión de recursos humanos diseñarán y ejecutarán sus programas de capacitación práctica, basada en la uniformidad de criterios técnicos buscando competencias para aplicación práctica en los puestos, conocimientos y destrezas desarrollados para enfrentar demandas complejas y obtener resultados efectivos en contextos particulares en función de los objetivos de la empresa.

Capacitación para el puesto

Según Mondy y Noe (2005) con mucha frecuencia, los trabajadores están ubicados en puestos que no pueden desarrollar su potencial porque no fueron evaluados, aprendieron su trabajo de otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación para el puesto, por lo que están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, no pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice realmente cómo hacerlo; para superar esta limitación las organizaciones necesitan plantearse forma de capacitación requerida para el puesto, también llamado planificación de la carrera que es un proceso continuo que se plantea metas e identifica los medios para lograrlo (p.226).

Cuando se pretenda plantear e instituir la capacitación en el trabajo la organización debe contemplar los siguientes aspectos:

- Determinar las competencias necesarias y adecuadas para que el personal sea más eficiente en el trabajo que realiza y que no afecten la calidad del producto.
- Proporcionar formación con capacitación y entrenamiento para el mejor desempeño laboral en el puesto o tomar otras acciones para satisfacer necesidades para crecimiento de la empresa y el desarrollo del trabajador.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas; la organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo; para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus trabajadores. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas; también permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus habilidades y aptitudes mejorando el desempeño con la empresa.
- Asegurarse de que su personal sea adecuada para el puesto de trabajo, sea consciente del esfuerzo mutuo de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

e) Responsabilidad de la capacitación

Según Chiavenato (2000) la administración de recursos humanos debe tratar a los trabajadores, como recursos más importantes y valiosos que aportan, son ellos los que marcan la diferencia entre el éxito o fracaso de una empresa en su vida institucional, son factores estratégicos de competitividad en los que deben invertir para darles oportunidades de mejorar sus competencias para el mejor desempeño laboral, estar muy claros que esto se logra con

un plan de capacitación y entrenamiento que permitirá al trabajador desarrollarse personalmente dentro de la organización (p. 160).

Al respecto, Mondy y Noe (2005) señalan que es responsabilidad de la dirección de recursos humanos, buscar mecanismos de selección y captación cuidadosa del talento que se incorpore a la organización, sea la adecuada, más competente y hábil para desempeñarse en su puesto de trabajo logrando beneficios para la empresa, satisfacción para el trabajador por el logro. Cuidadosa con la finalidad de evitar los antecedentes falsos que pueden consignar los postulantes (p.161).

La capacitación de los trabajadores debe estar orientado a alcanzar competencias aplicables a los procesos que permitan lograr la eficiencia y por supuesto la rentabilidad para la empresa, hoy más que antes necesitamos generar nuevas ideas según las exigencias de los avances tecnológico y principalmente la informática que han empujado a la súper automatización de los procesos y que esto ha generado cambios bruscos de métodos de trabajo, es necesario reconocer la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización la misma que les permitirá un nivel de participación y mayor involucramiento, esto será posible lograr con capacitación y aprendizaje permanente.

Ibáñez (2011) expresa que la empresa tiene que valorar la capacitación de su trabajador, porque éste aportará muchos beneficios que incluso justifiquen plenamente su realización por el retorno de la inversión, por tanto, lo que facilite en su aprendizaje continuo mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación para mayor compromiso con su trabajo aumentando la productividad y esto conduce a incrementar la

rentabilidad; entonces una de las mejores inversiones que la empresa puede realizar es capacitar a sus trabajadores (p. 40).

En cualquier organización la Dirección de Gestión de Recursos Humanos (RR-HH), es la encargada de llevar adelante programas de capacitaciones necesarias, es la responsables de diseñar metodologías de capacitación a los trabajadores que les permita alcanzar conocimientos necesarios para el puesto para el mejor desempeño; para la Dirección de (RR-HH) prepararse para la capacitación significa, establecer políticas y lineamientos claros que ayuden a la organización alcanzar sus objetivos y al trabajador la adquisición de conocimientos adecuados que sea una herramienta para alcanzar el éxito.

Según O'Connor (2007) contemplar que la capacitación es también para romper hábitos y paradigmas que son enemigos que frenan el cambio a nuevas formas de comportamiento para los nuevos escenarios que trae la modernidad y la tecnología (p. 25).

Por su parte Grados (2007) enfatiza que la dirección de recursos humanos con apoyo de la dirección general es la responsable de llevar adelante el desarrollo de la capacitación y debe partir de una necesidad evaluada, es importante determinar la razón que dé vida a la capacitación, diseñando un programa después de un profundo análisis de las necesidades requeridas (p. 221).

2.2.2 Desempeño laboral

a) Definición de desempeño

En ésta sección, se expone una breve definición del desempeño como actividad y de la variable *Desempeño Laboral*, como señalan los investigadores; posteriormente analizar la relación que existe

con la capacitación en general y en particular la capacitación laboral, la forma de medir dentro de las organizaciones y el proceso que debería seguir en la Industria Metal Mecánica GF SAC que es la finalidad de llegar con nuestro estudio.

En el diccionario de la Real Academia (RAE) desempeño es: "Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse" con las siguientes acepciones: 1. Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. 2. Representar un papel en una obra artística. 3. Recuperar lo depositado en garantía de un préstamo, 4. Liberar a alguien de los empeños o deudas. 5. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

Chiavenato (2002), relacionado al trabajo dice que: "Desempeño es la manera cómo se ejecuta determinada actividad" (p. 675).

Desempeño Laboral

Chiavenato (2000) señala que el desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados, según esto desempeño laboral, "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr objetivos", se puede definir como el conjunto de conductas y quehaceres laborales que el trabajador cumple en sus funciones con la finalidad de aportar utilidad conocido como rendimiento laboral o productividad, también se considera como el desarrollo de las tareas y actividades que un empleado cumple en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización (p.359).

Huisa (2013) cuando define las tareas, atribuciones, funciones y responsabilidades de un cargo, indica que son las actividades que realiza un trabajador para el logro de los objetivos de ellos

podemos resumir que el desempeño laboral es el cumplimiento del conjunto de actividades que ejecuta la persona de forma eficiente en un determinado puesto de trabajo con la finalidad de alcanzar las metas propuestas en un determinado tiempo (p. 255).

Planteamos el desempeño laboral de un trabajador competente, como el cumplimiento de las tareas encomendadas para alcanzar un objetivo de forma eficiente dentro de la organización en un determinado tiempo, está integrado por los conocimientos las habilidades y las actitudes que el trabajador emplea en la ejecución de sus tareas, las actitudes y el compromiso, son los factores más importantes para alcanzar las metas, estos logros se miden con la productividad o resultados alcanzados como rentabilidad.

Esto nos sugiere que, desempeño laboral eficiente es el resultado de ocuparse de una determinada tarea bien ejecutada en una organización con la finalidad es alcanzar un objetivo.

b) Factores que influyen en el desempeño laboral

Chiavenato nos dice que desempeño laboral es el comportamiento del trabajador realizando una labor; pero el comportamiento y la conducta humana en el trabajo depende de muchos factores que pueden atribuirse al ambiente de trabajo, problemas personales y familiares, factores sociales y situacionales relacionados con su procedencia o lugares de residencia, como lo clasifica Workmeter en su blog, que a continuación se enumera:

La motivación, que pueden ser por parte de la empresa o el trabajador, generalmente es la económica, un trabajador motivado entrega todo su esfuerzo para cumplir la tarea.

Adecuación / ambiente de trabajo, que el trabajador siente su comodidad en la organización; la adecuación del colaborador consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga experiencia suficiente con los conocimientos, habilidades, actitudes para desarrollar con garantía su labor, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos, los retos planteados para el logro de los objetivos claros con el que el colaborador esté plenamente identificado, esto permitirá cumplir en los plazos establecidos.

Reconocimiento del trabajo, es otro de los factores que influye en el desempeño laboral, para Chiavenato (2000, p. 79) es muy importante que la organización y los jefes deben tener presente que los trabajos bien logrados deben ser reconocidos y que el trabajador se sienta satisfecho y motivado.

Participación del trabajador, cuando el colaborador participa en la elaboración de planes de trabajo, es involucrar en las acciones que se va a emprender, esto influye en su desempeño, ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

La capacitación como parte del desarrollo personal y profesional, incentivado por la organización es un factor que no solo ayuda a su crecimiento personal sino ayuda psicológicamente a elevar su autoestima y por tanto mejora su rendimiento laboral.

c) Eficiencia Organizacional

Chiavenato (2000) escribe que las organizaciones para que funcionen y operen están dirigidas por personas, sin personas no existe organización. A la cabeza de toda organización están las

personas, son las que realizan diversas actividades con el objetivo de lograr ganancias, participan desde diferentes niveles de responsabilidad con diferentes grados de facilidad o dificultad en las operaciones, pero tienen que ser eficientes. Muchas empresas hoy tienen varios locales en las mismas ciudades nacionales e incluso internacionales para un mercado mundial, a éstas se les llama empresas globales y su administración también son globales, entonces cabe preguntarse cómo hacerlas más eficientes a éstas, surge aquí el uso de métodos y técnicas también virtuales para diferentes operaciones y para sus capacitaciones utilizan herramientas clásicas como reuniones presenciales y/ o con ayuda de tecnología de equipos virtuales que les permiten a las empresas obtener logros con mayor rapidez y eficiencia (p. 60).

Mondy y Noé (2005) sostienen que: la eficiencia organizacional será el resultado de las actividades de sus participantes, con su aporte al rendimiento y la optimización de los recursos, uso adecuado conscientes de su nivel de aprovechamiento, esto se logra con los conocimientos adquiridos mediante la capacitación ejecutada sobre una base de información real que los ejecutivos deben tener para alcanzar una organización eficiente cumpliendo metas (p. 481).

El comportamiento de una organización es la que determina la productividad a través de las conductas eficientes y eficaces. La eficiencia consiste en cómo hacen las actividades dentro de una organización el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, qué resultados se persiguen y cómo se han alcanzado a los objetivos.

Según Chiavenato (2002): los logros con alto grado de eficiencia se vislumbran de un ambiente altamente motivador, identificando el

involucramiento de sus colaboradores con la organización, son razones para que los trabajadores sean considerados como activos que aportan valor y beneficios, se busca que todos los colaboradores sean comprendidos dentro de ésta, actualmente en una organización eficiente se ofrecen menos empleo aunque produzcan mucho más, gracias a la modernización, la tecnología, el mejoramiento de los procesos y el aumento de la productividad de las personas que aportan valor a través de la capacitación y el entrenamiento logrado en la organización (p. 119).

2.2.3 Evaluación de Desempeño Laboral

Definición

Werther y Davis (2008) refieren que la evaluación del desempeño, es el proceso que nos permite calificar y determinar el rendimiento en la forma más objetiva posible, de cómo el trabajador ha cumplido las tareas y responsabilidades en su puesto es un sistema formal de revisión para calificar (p. 550).

Mondy y Noé (2005) dicen que la evaluación del desempeño laboral puede ser individual o de equipo, es un proceso de calificación en el cual la gerencia debe seleccionar temas específicos para la evaluación de sus trabajadores, metas que cree de mayor importancia y que se puedan alcanzar éstas de manera realista (p. 254).

Delgado et al. (2010) dicen que la evaluación del desempeño o del rendimiento es el proceso que permite a las empresas medir y analizar los resultados del trabajo realizado por sus empleados.

Para Chiavenato (2000) toda actividad es susceptible de ser medido para saber su comportamiento, en cuanto al desempeño laboral no es ajeno es más, es imprescindible en la organizaciones

calificar y evaluar el nivel de cumplimiento de las tareas que el trabajador debe cumplir, para esto se fijan parámetros o factores de evaluación como estándares referenciales de trabajo que se refiere a nivel del desempeño mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización, estos pueden estar resaltando aspectos dentro del desempeño laboral como (p. 354):

Atributos del cargo: Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, conocimiento de su equipo o máquina, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.

Rasgos individuales o de conducta: Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, comunicación motivación, trato, actitud hacia la empresa, según Newstrom (2007) "las actitudes laborales positivas ayudan a predecir conductas constructivas; actitudes laborales negativas ayudan a predecir conductas indeseables" aspecto que influyen grandemente en el desempeño laboral y que necesario tratarlo adecuadamente (p. 208).

Factores de rendimiento: Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, beneficios, etc.

Existen otros factores que influyen en los desempeños laborales, son principalmente inherentes a la persona a estar en disposición de aportar cuantitativa y cualitativamente al logro de los objetivos productivos que la empresa requiere de sus trabajadores, los cuales podemos identificar como causas y sus consecuencias y se muestran en la tabla N° 2.1.

TABLA N° 2.1

Factores que influyen en el desempeño laboral

Causas	Consecuencias
Falta de compromiso con la empresa	Desinterés
Falta de experiencia en el campo laboral	Bajo rendimiento
Falta de conocimiento de sus funciones	Trabajo fuera de lo requerido
Desconocimiento de su trabajo	Muchos errores
Deficiente calidad de trabajo	Muchos rechazos
Lentitud en las operaciones	Baja productividad
Falto de competencias	Conocimiento muy limitado
Poca formación para el puesto	Lentitud en las operaciones
Bajo nivel del desarrollo actitudinal	Apatía para trabajar
Falta de fidelización	Falta de compromiso
Falta de motivación	Trabajo monótono
Máquinas rápidas no alcanzan su rendimiento por operación	Baja eficiencia

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000) Administración de Recursos Humanos

Mondy y Noé (2005) afirman que, en una organización desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz, seguirá siendo una prioridad para los administradores de los recursos humanos, sistema que deberá incluir la retroalimentación como un medio que debe actuar más como un esfuerzo del buen desempeño antes que una amenaza (p. 253); en la empresa Industria Metal Mecánica GF SAC también se aplica ésta práctica, es una necesidad y se realiza en forma periódica bajo un formato establecido, ver anexos VI y VII, donde se trata de identificar los diversos factores de rendimiento del

trabajador con el propósito de verificar si se obtienen los resultados esperados, caso contrario revisar y aplicar las correcciones necesarias que se deben introducir en el proceso.

La evaluación del desempeño como instrumento de calificación para alcanzar el objetivo que se busca, debe ser de total conocimiento del trabajador, que él sepa qué y cómo mejorar, Chiavenato (2002) dice verificar mediante la retroalimentación con el evaluado donde él asume tareas para mejorar las debilidades si los fuera (p. 647).

Métodos de evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2000) dice, cada organización según su particularidad emplea un método que más se presta para evaluar el desempeño a sus colaboradores, cualquier método que se utilice es sólo un medio para obtener datos e información que pueda procesarse y plantear mejoras o tomar acciones correctivas para cambiar los métodos de trabajo si fueran necesarios (p. 366).

Importancia de evaluación del desempeño

La importancia de evaluar el desempeño de un colaborador radica principalmente encontrar las causas por las que el trabajador no está cumpliendo a plenitud su tarea asignada y desde allí plantear soluciones acordes para mejorar ésta situación.

Ibáñez (2016) plantea que: Es importante evaluar el rendimiento del talento humano porque permite conocer las fortalezas y debilidades de cada trabajador, calificar, juzgar o estimular el valor de las cualidades del trabajador en las tareas asignadas en su puesto de trabajo, permite conocer el esfuerzo positivo y premiarlo primero con la permanencia en la empresa y dar incentivos, si es negativo la respuesta de la empresa será prescindir de su servicio (p.200).

Conviene analizar primero los factores que afectan al buen desempeño antes de tomar medidas drásticas.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2000) toda evaluación persigue una utilidad, el programa de evaluación del desempeño proporciona información y muchos beneficios; a los jefes conocer el comportamiento de sus subordinados, proponer medidas y comunicarse; a la persona conocer las reglas que debe cumplir, expectativas que la empresa tiene de él y autoevaluarse; y a la organización que a través de ésta pueda identificar al trabajador idóneo y la que necesita reforzamiento en sus conocimientos y sus condiciones para mayores retos.

Ibáñez (2016) escribe que un buen programa de evaluación de rendimiento bien planeado, coordinado y ejecutado, proporciona muchos beneficios a corto, mediano y largo plazo y principalmente los beneficiarios son para los trabajadores y su jefe (p. 202).

Delgado, et al (2010) señalan que el proceso de evaluación del desempeño fomenta la comunicación, motiva a las personas en pro de los resultados y crea una situación donde los esfuerzos adicionales tengan recompensa y que sean consecuentes con los objetivos de la empresa (p.132).

2.2.4 Descripción referencial del marco geográfico

Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC

Grupo Forte SAC, es una empresa industrial de metal mecánica, ubicada en la ciudad de Lima, hace 50 años dedica sus actividades a la fabricación de elementos de seguridad para puertas; para sus operaciones cuenta con tres locales industriales y un local para

labores administrativas. Inicia sus actividades allá por el año 1967 en el distrito de San Miguel, en el año 1980 adquiere dos locales en la zona industrial de Ate Vitarte, después de 46 años empujado por el crecimiento urbano residencial del Distrito de San Miguel, la planta ubicada en ésta, se traslada definitivamente a la zona industrial de Ate que hasta la fecha viene funcionando.

El desarrollo de las empresas peruanas como las que se dedican a la industria en general, es una característica que crecen en diversos lugares no demarcado como polos de desarrollo sino conjuntamente con las urbanizaciones y centros comerciales, enmarcado en un ambiente geopolítico no delimitado por el Estado como zonas de desarrollo industriales, comerciales o residenciales, ésta suerte de situaciones de crecimiento desordenado de la ciudad también le ha tocado pasar a la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC. Toca a las autoridades evitar estos problemas, ordenando y creando polos de desarrollo como parques industriales que tienen la particularidad de contar con una serie de servicios adecuados para su desarrollo, éstas pueden ser: facilidad de transporte, comodidad de asistencia de los trabajadores, energía eléctrica suficiente, gas natural, abastecimiento de agua con sus diversos tipos de tratamiento, en función del uso que se le quiera dar luego desechar o reutilizar, ayude a que sus procesos sean saludables y en armonía con la naturaleza, como, que le permita el cuidado medio ambiental y su crecimiento sostenible.

2.3 Marco Filosófico de la Capacitación

2.3.1 Antecedentes

Desde el año 2002, la UNESCO estableció el tercer jueves de noviembre como el Día Mundial de la Filosofía; uno de los objetivos de esta fecha es destacar la importancia de la filosofía, como una

“disciplina que estimula el pensamiento crítico e independiente del ser humano íntegro capaz de trabajar en aras de un mejor entendimiento del mundo, promoviendo la paz y la tolerancia”, respecto en lo laboral, armonía en el trabajo.

La filosofía (amor a la sabiduría) entendida como ciencia que se ocupa en estudiar, analizar y encontrar respuestas a diversas interrogantes que el ser humano se plantea sobre la existencia, la verdad, el conocimiento, aprendizaje, la capacitación, moral, etc. que son problemas fundamentales y que relacionan especialmente el ser humano con el universo. Rescatar de esto, será relación armoniosa de trabajador- empresa.

Para los romanos la filosofía consistía en un conjunto de “ejercicios espirituales y reglas de vida”, hoy, filosofía es el modo de conocer la realidad, de aquí surge nuestra interrogante ¿para qué realizar capacitación?, ¿cuál es la realidad de trabajador o de la empresa? ¿Qué es sabiduría en el trabajo? o tal vez nos debemos preguntar ¿qué tipo de trabajador debemos formar? ¿Quiénes esperan el éxito de la capacitación? ¿Qué actitudes deberá tener? ¿Qué habilidades deberá poseer?, todas éstas preguntas nos conducen a la reflexión sobre la capacitación que debemos aplicar en la empresa y demostrar que la mejora del desempeño laboral está directamente vinculada con la filosofía corporativa empresarial la misma que está conformada por la Misión (quienes somos y a qué nos dedicamos), Visión (que queremos ser) y Valores (principios éticos) que señalan la forma de ser de una empresa basado en la cultura organizacional; para afrontar mejor los imprevistos que puedan surgir.

Qué duda cabe tratar al ser humano más allá de la capacitación y su desempeño laboral en una empresa, a la persona pensante con capacidad de aprender y actuar, tanto al trabajador como al

empleador. Hoy observamos absortos, embelesados y en zozobra ante tanta pérdida de valores humanos de respeto y honradez que nacen de la misma formación humana o sea *educación*, basta observar noticias trágicas, corrupción institucionalizada, a la delincuencia y al crimen organizado, que ha trastocado a la convivencia pacífica y los cimientos de nuestra sociedad, son acciones del ser humano y con estas personas son las que vamos a lidiar a diario y nos preguntamos ¿Cuál es la verdad?, ¿qué está pasando a nuestra sociedad?, ¿cómo entender las ideas y los pensamientos humanos?, ¿dónde está la sociología?, ¿y la psicología?, ¿Dónde está la ciencia que ha de tratar y frenar éste desembalse decadente de la conducta humana?

2.3.2 Necesidad de cambios

La necesidad de hacer cambios sustantivos en la concepción de la formación actual, pensar en nuevas formas de preparación del individuo con cualidades humanas de manera que esté capacitado no solo para generar nuevos conocimientos sino de retomar los valores, ayudar a resolver problemas técnicos, económicos y sociales en su empresa del país y del mundo, se requiere nueva mentalidad frente a la realidad de los negocios globales; sobre esto el filósofo organizacional Chiavenato (2002), cuando se refiere a las organizaciones de clase mundial rescata, que una de las características de este tipo de empresas es “enfoque en los empleados, no en el patrimonio. Las empresas de clase mundial apuestan por el potencial creativo de sus empleados para mejorar su propio desempeño. La lógica indica que los empleados, por conocer como ninguno su organización, son mejores que cualquier consultor externo a la hora de resolver problemas rutinarios y aplicar cambios necesarios a bajo costo” (p. 129).

Aquí tenemos que referirnos a los aportes de los filósofos de la administración sin desmerecer los aportes de filósofos clásicos que ven la ciencia en general, nos tenemos que involucrar desde la perspectiva de filosofía de una organización corporativa viendo la relación trabajador - empresa, y aquí podemos resaltar los aportes de tres eminentes pensadores de la administración, Peter Drucker, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, son los que plantearon la nueva filosofía empresarial donde precisamente los recursos humanos son los actores principales dentro de una organización y desarrollo de una nación y del mundo.

Respecto a necesidad de cambios, Puell (2009) analizando la filosofía de la administración dice: "Cuando Peter Drucker analiza el conocimiento lo considera como un vínculo entre aprendizaje y enseñanza, que permite hacerlo más productivo cuando se aplica. Considera también que el conocimiento de hoy es obsoleto para el mañana por la dinámica de los cambios científicos y tecnológicos. Finalmente considera a las personas, reconociendo sus fortalezas y sus potencialidades, y propone que las organizaciones realicen cambios, inviertan en el desarrollo de sus capacidades, habilidades y sobre todo en las cualidades humanas".

Desde ésta perspectiva, será necesario entender a la persona vinculada a la empresa mediante el trabajo obteniendo beneficios ambos y que su capacitación en la empresa es una filosofía de la vida, que la vida nos enseña que debemos trabajar mucho y divertirnos con misma intensidad, por tanto, tomando la filosofía administrativa de Peter Drucker, la velocidad de actualización de conocimientos es vital para enfrentar con éxito los cambios y los avances de la tecnología digital, esto se logra con la capacitación continua para seguir vigente y útil, es el único camino para

mantenerse a la vanguardia de la competencia aprendiendo continuamente, pero sin dejar la calidad humana con valores.

Referido a calidad podemos mencionar aquí que ningún individuo ha tenido más influencia en la administración de la calidad que el doctor W. Edwards Deming (1900-1993). La filosofía de Deming se centra en la calidad de los productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicios, o sea prestar servicios de calidad a las personas bajo el liderazgo de los directores que son personas.

Gonzales y Arciniegas (2016) manifiestan que los recursos humanos tienen incidencia directa y fundamental en la calidad de producción y servicios, su participación con los conocimientos y sobre todo con la calidad de persona y responsabilidad es muy importante, para llegar a esto hay que asumir cambios radicales en la conducta humana (p.179).

Chiavenato (2000) reconoce a las empresas como una organización de personas que se relacionan continuamente con otras personas o en su ambiente mediante la comunicación que implica un proceso de transferir información y comprensión de una persona a otra. La comunicación es pues la forma de relacionarse empresa trabajador, esto implica la forma de convivencia ordenada para logro de objetivos de producción con la calidad de atención requerida por los clientes. Convivencia ordenada en el logro de metas comunes con calidad humana, esto es la nueva filosofía administrativa que rescatamos de Chiavenato (pp. 61, 87).

Resumiendo lo indicado por los pensadores de la administración, la filosofía de trabajo de las nuevas organizaciones cada vez más complejas, deberá estar basado, de que, antes de encomendar una tarea a las personas, deberán capacitarlo, tratar a sus trabajadores como son, seres humanos pensantes íntegros dotados de

inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y con valores, entendiendo que las personas poseen diferencias individuales, esta hace que cada trabajador sea tratado con sus características propias de personalidad dentro de la organización.

Nuestra filosofía para enfrentar las necesidades actuales de la empresa será, convivencia ordenada basada en valores humanos respaldado con los conocimientos y la experiencia, con formación integral de excelencia de sus integrantes.

2.4 Definición de términos básicos

Actitud: De acuerdo a la (RAE), la actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera, es la gran elaboración del hombre, que da sentido a la conducta que muestra, predisposición para responder y actuar de una manera determinada frente a cierta situación de estímulo, Crisólogo (2004, p. 8). Las actitudes de las personas pueden ser cambiadas por consiguiente pueden ser mejoradas para el éxito de la vida del hombre.

Newstrom (2007) dice que las actitudes son sentimientos y creencias que determinan la forma de percibir el entorno, es formación de una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas y que influyen la conducta de la persona (p. 203).

Capacitación: Mondy y Noe (2005) definen, actividades diseñadas para proporcionar a las personas los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales (p. 500).

Werther y Davis (2008) conceptúan que capacitación son las actividades enfocadas a enseñar al personal cómo desempeñar en sus puestos de trabajo (p. 545). Es técnica para hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, es toda actividad de mejora realizada en

una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personalidad.

Competencias: Werther y Davis (2008), mencionan que la Organización Internacional de Trabajo (OIT) define como “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. Ellos agregan refiriéndose a las Norma ISO 9001:2000 que ésta establece: “El personal que realiza trabajo que afecta la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas” (p.104). Los mismos rescatan la definición de Lucía y Lepsinger (1999) “Una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (p.199).

Son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, actitudes, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones y comportamientos que tienen los seres humanos para la vida, en el ámbito personal, social, medio ambiental y laboral.

Conocimiento: Según el diccionario (RAE) tiene varias acepciones como: 1. m. Acción y efecto de conocer. 2. m. Entendimiento, inteligencia, razón natural. Se puede afirmar que el conocimiento es, todo aquello que capta la mente humana de los fenómenos que lo circundan, es el resultado de la relación entre la acción de un sujeto cognoscente, ser pensante que realiza el acto del conocimiento y un objeto apto para ser conocido, en esa relación el sujeto capta la realidad del objeto.

Stair y Reynolds (2000) dicen, el conocimiento es la información procesada y éste a vez es el resultado de los datos obtenidos de la realidad concreta en su estado primario y cuando estas realidades son organizadas se convierten en información para luego formar parte del conocimiento.

Desempeño: Chiavenato (2002) capacidad de una persona o de una organización alcanzar sus objetivos mediante el uso eficiente y eficaz de sus recursos (p. 31). Es ocuparse de una tarea con la finalidad de alcanzar un objetivo, en lo laboral se puede definir, como el conjunto de conductas laborales que el trabajador cumple en sus funciones con la finalidad de aportar utilidad conocido como rendimiento laboral o productividad.

Destrezas: Colegio de Bachilleres (2007) define como las habilidades manuales o artes (p. 38), destreza de la persona es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada actividad o trabajo y haciéndolo de manera correcta, satisfactoria, es decir, hacer algo con destreza implicará hacerlo y bien. Se adquiere, normalmente a través de la práctica y del esfuerzo de la misma.

Eficacia: Chiavenato (2000) define que la eficacia es una medida normativa del logro de resultados, en una empresa se puede medir en función de los objetivos alcanzados (p. 34).

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que primen para ello los recursos o los medios empleados, aplicar a personas como trabajadores, con el sentido de competente, que cumple perfectamente su objetivo en un periodo determinado. Es decir, alcanzar la meta haciendo las cosas correctas.

Eficiencia: Huisa (2013) sostiene que, eficiencia se refiere al uso de métodos adecuados que se han empleado para lograr algo con el mejor aprovechamiento de los recursos (pp. 26-27).

Es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles; cuando nos referimos al trabajador eficiente será cuando rinde en su actividad empleando recursos de lo mejor posible. Hacer bien y correctamente las cosas.

Habilidades: Chiavenato (2002) sostiene que es la capacidad de transformar el conocimiento en acciones y lograr el desempeño esperado (p. 31). Habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad para algo que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Métodos: Evans y Lindsay (2008) describen que es una técnica para llevar a cabo determina acción. Camino trazado por medio de reglas y procedimientos que conduce a un fin. Supone un orden lógico de pasos para llegar correctamente a la meta fijada (p. 169).

Procedimientos: Según Melinkoff (1990): "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores" (p. 28). Son los métodos desarrollados para ejecución de una actividad o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin. Se puede definir también planes operacionales relacionados con los métodos de trabajo estructurado para ejecutar alguna cosa.

Proceso: Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para transformar o conseguir un objetivo previamente identificado. Chianevato (2002) sostiene que es: transformación de

un conjunto de entradas (inputs) en salidas (outputs), que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente (p. 408).

Productividad: Werther y Davis (2008) conceptúan que es, la relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía (p.8). La productividad es un indicador de eficiencia por medio del cual se puede calcular un factor productivo en particular, a una unidad productiva o una actividad económica. Es la relación de la cantidad de recursos que se utilizan para obtener una cantidad de producción.

Rentabilidad: Evans y Lindsay (2008) indican que es, obtener resultados financieros sostenibles que permiten el crecimiento de la organización (p. 237). La rentabilidad es la relación entre utilidad e inversión, es el beneficio que se obtiene de una inversión o en la gestión de una empresa. En la gestión de una empresa constituyen una medida de la eficiencia operativa de la empresa, y son de dos tipos; los que muestran la rentabilidad en relación al volumen de ventas, y los que muestran la rentabilidad en relación con la inversión.

Tecnología: Chiavenato (2002) define como la combinación de recursos, conocimientos y técnicas que crean y elaboran un producto o servicio para una organización (p. 69). Por tecnología designamos al conjunto de conocimientos de orden técnico, práctico y científico que, ordenados y articulados bajo una serie de procedimientos y métodos de rigor técnico, son aplicados para la obtención de bienes de utilidad práctica que puedan satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos. Combinación de recursos, conocimientos y técnicas que crean y elaboran un producto o servicio para una organización.

CAPÍTULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1 Definición de las variables

Para demostrar y comprobar la hipótesis planteada en la investigación definimos las siguientes variables:

a) Variable Independiente: X

X: Capacitación

Indicadores: X1. Eficiencia

X2. Eficacia

b) Variable Dependiente: Y

Y. Desempeño Laboral

Indicadores: Y 1. Productividad

c) Variable Interviniente: Z

Z: Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC

3.2 Operacionalización de las variables

Para Hipótesis general

Variable Independiente: X X: Capacitación	Variable Dependiente: Y Y: Desempeño Laboral
Dimensión: Conocimientos	Dimensión: Rendimiento laboral
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Productividad
Variable Interviniente: Z Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC	

Para Hipótesis específicas

<p>Variable Independiente: X1 X1: Plan de Capacitación</p>	<p>Variable Dependiente: Y1 Y1: Eficiencia del Desempeño Laboral</p>
<p>Dimensión: Aprendizaje</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para el trabajo • Competencias para el trabajo 	<p>Dimensión: Rendimiento Laboral</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora rendimiento laboral • Mejora Calidad de desempeño
<p>Variable Independiente: X2 X2: Inducción laboral</p>	<p>Variable Dependiente: Y2 Y2: Eficacia del desempeño laboral</p>
<p>Dimensión: Motivación</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora actitud • Mejora conducta 	<p>Dimensión: Personal</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso
<p>Variable Independiente: X3 X3: Políticas de capacitación</p>	<p>Variable Dependiente: Y3 Y3: Mejora de Productividad</p>
<p>Dimensión: Competencias</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora habilidades • Mejora destrezas 	<p>Dimensión: Calidad</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad • Menor uso de máquinas

3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas

3.3.1 Hipótesis general

La Capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

3.3.2 Hipótesis específicas.

- a) Si se establece un plan de capacitación entonces ésta contribuye a elevar la eficiencia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.
- b) Si se establece la inducción dentro de la capacitación, esto contribuye al logro de la eficacia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.
- c) Si se establecen políticas de capacitación entonces ésta contribuye a mejorar la productividad de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

Esta hipótesis quedará validada cuando al implementar en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC la capacitación como parte de formación de sus trabajadores, en la misma, se observen cambios significativos del desempeño laboral que conduzcan a mejoras en su capacidad productiva, producción intelectual y mejora continua, uso eficiente de sus equipos y mano de obra en general.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo y nivel de investigación

Tipo de investigación

En el presente trabajo se empleó el tipo de investigación Aplicativa, porque para el desarrollo de los problemas planteados y según la naturaleza de las variables, se utilizaron los conocimientos previos y teóricos, porque se puede aplicar a operaciones de gestión de recursos humanos que generen cambios en la organización con el propósito de ayudar a elevar la calidad, eficiencia y optimización de la producción.

Nivel de investigación

Esta investigación corresponde al nivel de un diagnóstico descriptivo, explicativo y correlacional en consideración al objeto de la investigación de estudiar y especificar las características y perfiles de las personas; explicar las causas y las condiciones en que se relacionan las variables con la posibilidad de implementar un plan de capacitación de los recursos humanos con el propósito de mejorar el desempeño laboral, aprovechamiento esta como elemento para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad.

4.2 Diseño de la Investigación

La investigación pertenece al diseño no experimental al no involucrar la manipulación deliberada de la variable independiente para ver su efecto sobre la variable dependiente, sin embargo, se podrá vislumbrar en forma prospectiva la posible mejora de su

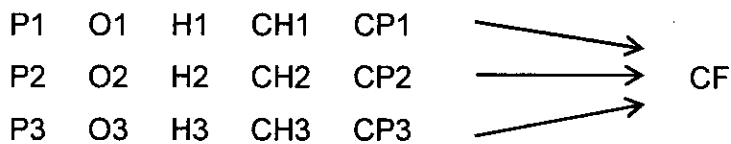
eficiencia en el futuro. El proceso de investigación estará comprendido en la verificación y comprobación de las hipótesis y el logro de los objetivos específicos.

La investigación planteada y realizada consta de los siguientes puntos básicos:

- Identificar y clasificar las necesidades de capacitación de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.
- Realizar encuestas sobre la necesidad de capacitación y plantear un plan para desarrollar.
- Planteo de metodología de gestión de capacitación de los recursos humanos como un núcleo de aprendizaje.
- Análisis de los datos recolectados.
- Evaluación y contrastación de resultados.
- Elaboración del trabajo final y presentación de resultados.

Nos corresponde entonces representar el *diseño* propuesto con la fórmula que nos relacione el problema, objetivos, hipótesis y las variables que nos llevará a una conclusión final.

Usamos el diseño por objetivos:



Donde:

P1, P2, P3Problemas Específicos

O1, O2, O3Objetivos Específicos

H1, H2, H3Hipótesis Específicas

CH1, CH2, CH3 Contrastación de Hipótesis

CP1, CP2, CP3..... Conclusiones Parciales

CF.....Conclusión Final.

4.3 Población y muestra

La población estará comprendida por los 350 trabajadores de las cuatro sedes de la Industria Metal Mecánicas Grupo Forte SAC.

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra representativa, se utilizó la fórmula estadística de proporciones para una población finita, se tomó en cuenta la siguiente información:

- La encuesta objetivo estará conformado por los trabajadores registrados en los documentos de la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC con un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% para aplicar en la fórmula estadística para obtener la muestra que se requiere.
- Aplicando la fórmula estadística se obtuvo la muestra representativa.

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

Donde:

Nivel de confianza (Z) = 1.96

Grado de error (e) = 0.05

Población (N)

Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5

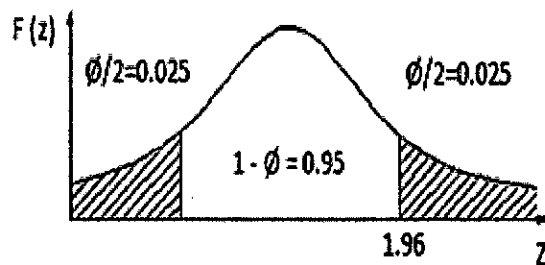
Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

Muestra (n)

Los valores considerados son extraídos de la tabla: "Distribución Normal Estándar de Áreas Bajo la Curva" tipificada de cero a zeta (0 a "z"), encontramos el valor de z = 1.96 para los campos de variabilidad estimados (Murray, 1976, p. 343).

FIG. N° 4.1

CURVA DE DISTRIBUCIÓN ESTÁNDAR



Curva de la Tabla: Distribución Normal Estándar de Áreas Bajo la Curva.

Aplicando la fórmula estadística para determinar la muestra para los 350 trabajadores de la empresa considerados como población nos resulta la muestra representativa de 183 trabajadores.

4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos en los diferentes momentos, partió de información básica, utilizando las técnicas de revisiones escritas cuyos resúmenes son los datos extraídos de las teorías los que fueron registrados y anotados en fichas, resúmenes que son los instrumentos, a esta parte llamaremos investigación documentaria, el segundo momento corresponde a la investigación en el campo bajo la observación, aplicación de la encuesta que fue orientado a recoger información directa de los trabajadores de la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC; para esto se utilizó las técnicas y los instrumentos mostrados en las tablas N° 4.1 y N° 4.2.

TABLA N° 4.1
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTARIA

Investigación documentaria	
Técnicas	Instrumentos
Revisión de: ✓ Libros ✓ Revistas ✓ Tesis ✓ Internet	✓ Fichas ✓ Resúmenes ✓ Fotocopias ✓ USB

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 4.2
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CAMPO

Investigación en campo	
Técnicas	Instrumentos
✓ Observación directa ✓ Realización de encuesta	✓ Diario de anotaciones ✓ Hojas de cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Técnica de Observación Directa, es básicamente recolección de datos mediante la observación directa de la ejecución de trabajos que realiza el operario en el puesto de trabajo, de allí se puede determinar si las ejecuta con las destrezas o muestra alguna dificultad, los cuales fueron registrados en un cuaderno de apuntes que sirvió como instrumento de la recolección de datos, para luego contrastar con los análisis de los resultados finales de la investigación.

La Encuesta es una técnica utilizada para la recolección de datos mediante la aplicación de un instrumento que es un cuestionario a una muestra de individuos cuyas respuestas pueden ser de carácter cuantitativa o cualitativa, en nuestra investigación planteamos un cuestionario (ver anexo II y III) de 32 preguntas en

dos partes; la primera de 10 preguntas que es de información de carácter general y diagnóstico sobre capacitación para respuestas abiertas y cerradas que serán analizados mediante estadísticas y gráficos; de carácter nominal para el caso del sexo, y ordinal para grado de estudios, edad, tiempo de servicio etc. la segunda parte es para la medición de las variables, para esto se planteó un cuestionario de 22 preguntas para respuestas cerradas bajo una escala de valoración, utilizamos como instrumento de recolección de datos, las hojas de cuestionario que consta de una serie de preguntas que son aplicadas a una muestra representativa, este cuestionario fue; validado por cuatro (04) expertos, dos (02) Doctores Catedráticos de la UNAC programa doctorado y dos (02) profesionales Psicólogos, experimentados en Gestión de Recursos Humanos y Capacitación, como el objetivo de nuestra investigación es analizar la opinión de los trabajadores de la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC sobre la contribución de la capacitación al desempeño laboral, con el uso de la técnica de encuesta y aplicación del instrumento el cuestionario de respuestas cerradas para escala de valoración indicando el grado de aceptación de 1 al 4, se recogió la opinión de 310 trabajadores esto con la finalidad de tener base de datos e información fidedigna que nos permita analizar estadísticamente, el resumen de los resultados de la encuesta se presentan en tablas, ver en los anexos VIII y IX.

Escala de valoración de 1 a 4 asumida para la investigación toma los siguientes valores:

- (4) Totalmente de acuerdo (TDA)
- (3) De acuerdo (DA)
- (2) En desacuerdo (ED)
- (1) Totalmente en desacuerdo (TED).

4.5 Procedimiento de recolección de datos

La profundidad de la investigación, en su primer momento fue destinada a la recolección de información general, revisión de estudios realizados que aparecen en las revistas, tesis, internet publicaciones electrónicas y otras publicaciones consultadas las mismas que fueron registradas en fichas y resúmenes.

El segundo momento correspondió a la preparación de materiales para recolección de datos en el campo, elaboración e impresión del cuestionario para la encuesta con la finalidad de aplicar a la muestra representativa de la población objetivo del estudio.

El tercer momento como indicamos páginas atrás fue la aplicación de la técnica para la recolección de información vía ejecución de la encuesta con cuestionario de 32 preguntas divididas en dos partes, la primera con 10 preguntas para datos de información general con respuestas cerradas y abiertas dicotómicas, la segunda parte con 22 preguntas para respuestas cerradas con escala de valoración de 1 a 4 donde los participantes expresen su grado de apreciación, de acuerdo o desacuerdo según sea el caso , toda ésta información fueron analizados e interpretados finalmente llegando a las conclusiones. Participaron de la encuesta 310 trabajadores de un total de 350.

El cuarto momento, luego de utilizar la técnica de la encuesta y aplicar el instrumento de hojas de cuestionario corresponde a la verificación de fiabilidad de los datos obtenidos las que fueron sometidas a la técnica de fiabilidad de coeficiente de Alfa Cronbach, que es un índice de consistencia para comprobar si el instrumento utilizado fue el adecuado, que nos orienta para llegar al objetivo deseado por la investigación. Finalmente, los resultados

son mostrados en tablas y gráficos estadísticos con indicaciones de frecuencias y porcentuales.

4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Los datos obtenidos fueron ingresados al programa computarizado Microsoft Excel con que se efectuó el ordenamiento, tabulaciones y los cruces que considera los planteamientos de las variables, cuyos resultados son presentados en tablas y gráficos estadísticas, con indicaciones de frecuencias y precisiones porcentuales para analizar las categorías de mayor jerarquía, para las pruebas de Hipótesis principal y las específicas se ha utilizado el programa estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions) en su versión 22, que es una herramienta estadística para tratamiento de datos y su análisis, cuyos resultados se presentan en el capítulo V de resultados los que fueron analizados e interpretados para su planteamiento final.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Resultados de la investigación

5.1.1 Base de datos generales

Los resultados obtenidos en la encuesta de los datos generales como las de escala de valoración son presentadas en tablas que los podemos ver en los anexos VIII y IX.

5.1.2 Confiabilidad del instrumento

Según Córdova (2013). La confiabilidad del instrumento nos indica la precisión o estabilidad de resultados, usando el Alfa de Cronbach que varía de 0 a 1, ésta tiene alta confiabilidad y validez cuando el resultado de su análisis estadístico da un coeficiente mayor de 0.70 (p. 104), es lo aplicamos en la presente investigación.

TABLA N° 5.1
RESULTADOS DEL INSTRUMENTO

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD	
Variables	Coeficiente de Alfa de Cronbach
Capacitación	0.8954
Desempeño Laboral	0.8905
Instrumento general	0.9426

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Los valores resultantes del cálculo tanto de las variables como de los ítems y del instrumento en general son mostrados en las tablas N° 5.1 y N° 5.2 y están por encima de 0.7, el valor para el instrumento general, en la prueba de coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach se obtuvo 0.942 lo que nos indica que el presente estudio es altamente confiable y válido.

TABLA N° 5.2
RESULTADO POR ÍTEM CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

Ítems	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Ítems 1	71,59	78,624	,734	,939
Ítems 2	71,75	79,270	,664	,940
Ítems 3	71,53	79,823	,632	,940
Ítems 4	71,56	79,658	,589	,941
Ítems 5	71,72	79,845	,619	,940
Ítems 6	71,70	79,607	,656	,940
Ítems 7	71,55	79,232	,681	,939
Ítems 8	71,55	79,309	,649	,940
Ítems 9	71,72	79,871	,583	,941
Ítems 10	71,69	78,291	,681	,939
Ítems 11	71,58	80,257	,550	,941
Ítems 12	71,52	79,713	,637	,940
Ítems 13	71,62	79,868	,641	,940
Ítems 14	71,63	78,436	,697	,939
Ítems 15	71,87	79,699	,601	,941
Ítems 16	71,78	79,835	,616	,940
Ítems 17	71,76	79,420	,624	,940
Ítems 18	71,59	80,236	,563	,941
Ítems 19	71,70	79,039	,678	,939
Ítems 20	71,69	78,669	,657	,940
Ítems 21	71,77	79,515	,604	,941
Ítems 22	71,60	79,425	,611	,940

Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Aplicación del Programa Estadístico SPSS-22

En la tabla N° 5.2, se observa que los valores obtenidos para todos los ítems resultan con alto Coeficiente de Alfa de Cronbach, superiores a 0 .93, esto evidencia que, los ítems planteados en el instrumento son válidos para la investigación.

5.2 Análisis de resultados

Después de obtener los datos de la encuesta y tener los resultados en tablas y figuras, se procedió al análisis de éstos de manera descriptiva explicativa tanto de los datos generales como las de escala de valoración en sus dimensiones.

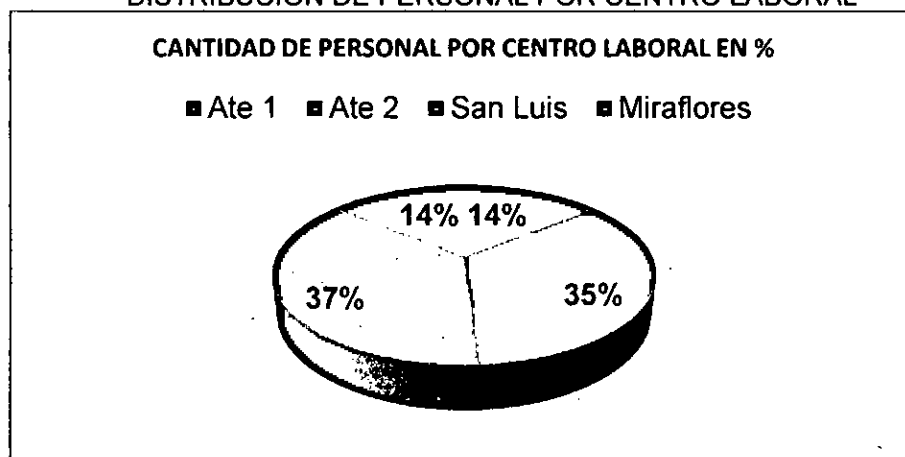
5.2.1 De los Datos generales

TABLA N° 5.3
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL POR CENTRO LABORAL

SEDE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ate 1	44	14.19%
Ate 2	108	34.84%
San Luis	115	37.10%
Miraflores	43	13.87%
TOTAL	310	100.00%

FUENTE: Registro de personal en RR-HH, y encuesta diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.1
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL POR CENTRO LABORAL



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

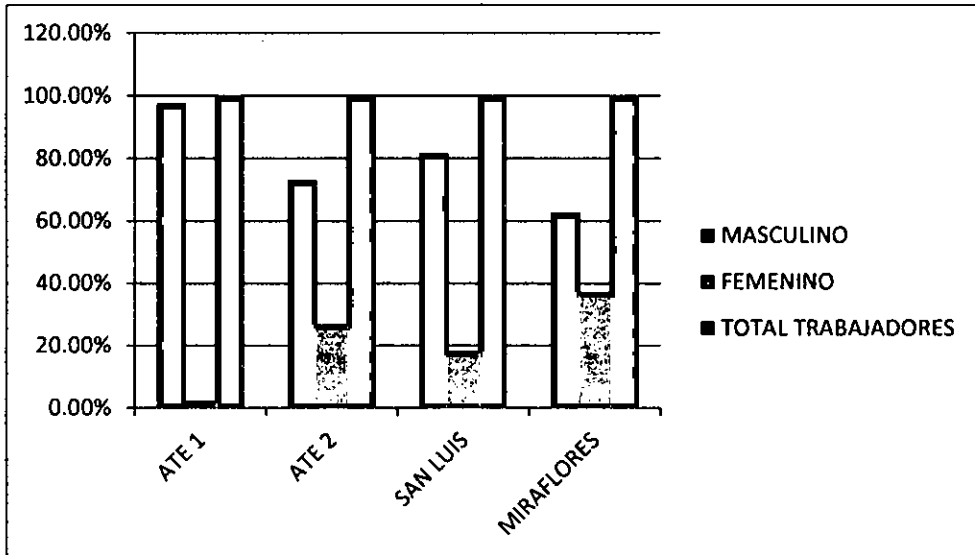
En la tabla N° 5.3 y figura N° 5.1 se observa que el 76% del personal está en planta dedicado al proceso productivo con sólo 14% de personal en la plana administrativa y ventas.

TABLA N° 5.4
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL POR SEXO Y SEDE

SEXO	ATE 1		ATE 2		SAN LUIS		MIRAFLORES		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculino	43	97.73%	79	73.15%	94	81.74%	27	62.79%	243	78.4%
Femenino	1	2.27%	29	26.85%	21	18.26%	16	37.21%	67	21.6%
SUB TOTAL trabajadores	44	100.00%	108	100.00%	115	100.00%	43	100.00%	310	100.0%

FUENTE: Registro de personal en RR-HH, y encuesta diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.2
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL POR SEXO Y SEDE LABORAL



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

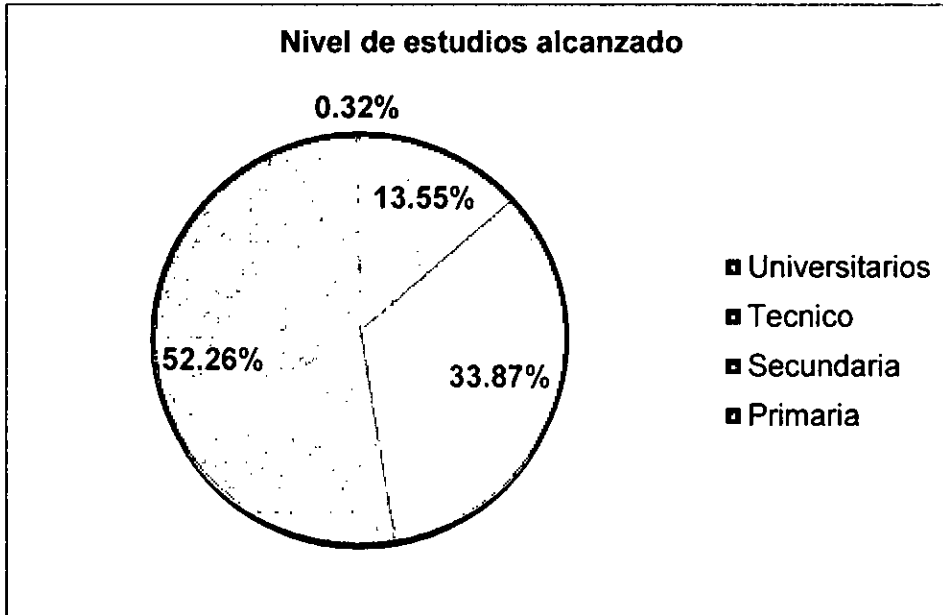
En la tabla N° 5.4, se observa que del total de personal participante que fueron 310, de ellos 243 son trabajadores varones que representa el 78.40% y 67 son mujeres y representa el 21.60% de los trabajadores.

**TABLA N° 5.5
NIVEL DE ESTUDIO ALCANZADO**

Nivel de estudio alcanzado	F	%
Universitarios	42	13.55%
Técnico	105	33.87%
Secundaria	162	52.26%
Primaria	1	0.32%
TOTAL	310	100.00%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

**FIGURA N° 5.3
NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS**



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

En la tabla N° 5.5 y la figura N° 5.3, se puede observar que en la empresa no hay ningún analfabeto, 99.5% han completado su nivel secundario, 13.5% son profesionales universitarios, 33.8% han cursado estudios técnicos, esto nos indica que 47% del personal que labora en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC son profesionales.

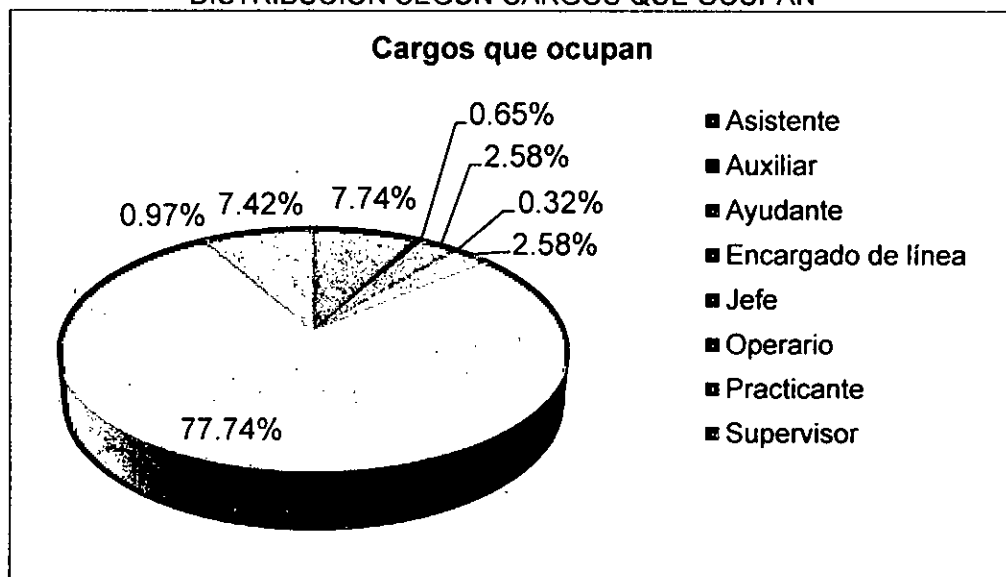
TABLA N° 5.6
DISTRIBUCIÓN SEGÚN CARGOS QUE DESEMPEÑAN

Cargo que desempeña	F.	Porcentaje
Asistente	24	7.74%
Auxiliar	2	0.65%
Ayudante	8	2.58%
Encargado de línea	1	0.32%
Jefe	8	2.58%
Operario	241	77.74%
Practicante	3	0.97%
Supervisor	23	7.42%
Total	310	100.00%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.4
DISTRIBUCIÓN SEGÚN CARGOS QUE OCUPAN



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

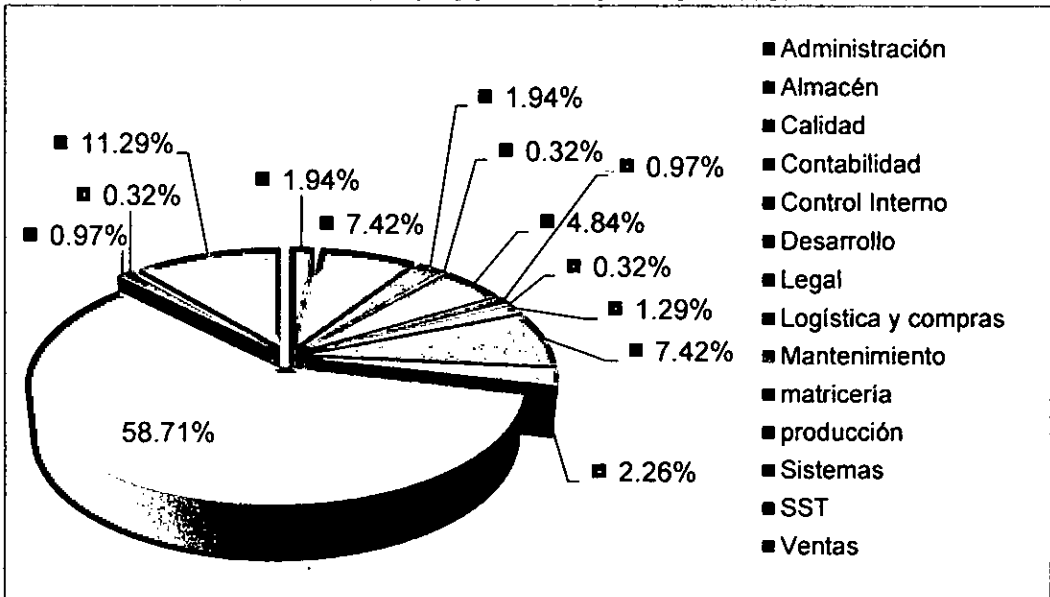
La tabla N° 5.6 presenta los diferentes cargos que desempeña el personal, observándose que el 77.74% son operarios, 12% personal de apoyo con 10% de personal en jefaturas.

**TABLA N° 5.7
DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁREA LABORAL**

Área laboral	Frecuencia	Porcentaje
Administración	6	1.94%
Almacén	23	7.42%
Calidad	6	1.94%
Contabilidad	1	0.32%
Control Interno	15	4.84%
Desarrollo	3	0.97%
Legal	1	0.32%
Logística y compras	4	1.29%
Mantenimiento	23	7.42%
Matricería	7	2.26%
Producción	182	58.71%
Sistemas	3	0.97%
SST	1	0.32%
Ventas	35	11.29%
Total	310	100.00%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

**FIGURA N° 5.5
DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁREAS LABORALES.**



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

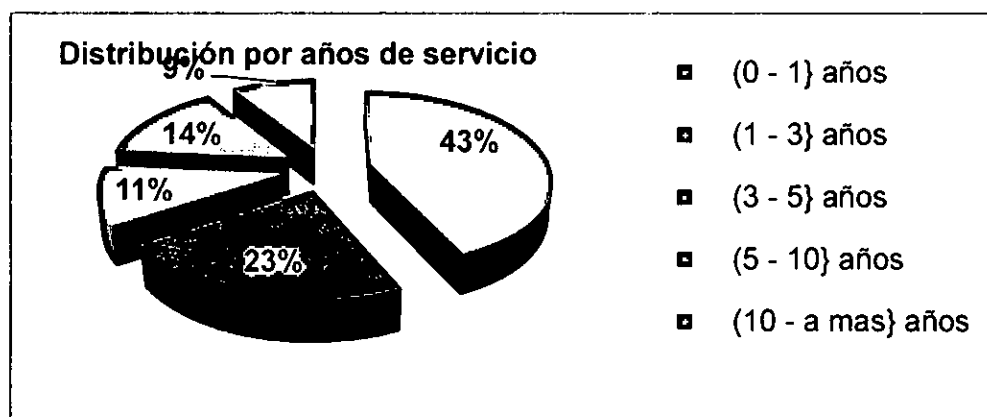
Como se observa en la tabla N° 5.7, es una empresa dedicada a la producción, el mayor porcentaje de trabajadores son del área de producción que son los operarios y representan el 58.71%.

TABLA N° 5.8
DISTRIBUCIÓN POR AÑOS DE SERVICIO

AÑOS	F	%
(0 - 1} años	134	43.23%
(1 - 3} años	70	22.58%
(3 - 5} años	33	10.65%
(5 - 10} años	45	14.52%
(10 - a más} años	28	9.03%
TOTALES	310	100.00%

FUENTE: Registro de personal en RR-HH, y encuesta diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.6
DISTRIBUCIÓN SEGÚN AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

Los resultados en la tabla N° 5.8 y figura N° 5.6 nos muestran que hay una paridad entre trabajadores antiguos y nuevos, 43% tienen menos de un año, son quienes necesitan urgente capacitación; 22.5% entre 1 y 3 años, son quienes están en etapa de aprendizaje de conocimientos de los procesos; 25.1% entre 3 y 10 años de permanencia en la empresa, son el soporte técnico con la experiencia suficiente en los procesos; 9% con más de 10 años de permanencia que tienen experiencia y conocimiento suficientes que son potenciales capacitadores.

5.2.2 De la Escalas de Valoración

Como se mencionó, que después de la obtención de los datos de los instrumentos, se procedió al análisis de los resultados, en primera instancia se presenta referida a las variables generales en estudio, luego en sus dimensiones, todas de manera descriptiva.

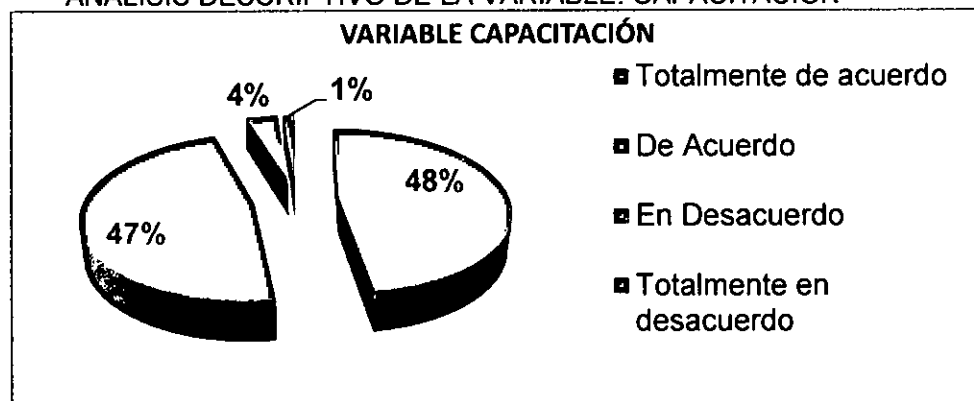
TABLA N° 5.9
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE: CAPACITACIÓN

Estimación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	148	47.74%
De Acuerdo	147	47.42%
En Desacuerdo	11	3.55%
Totalmente en desacuerdo	4	1.29%
Total	310	100.00%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.7
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE: CAPACITACIÓN



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Análisis descriptivo de la variable: capacitación, la tabla N° 5.9 y figura N° 5.7 muestran el resultado de la opinión de los encuestados, donde se observa que el 1.29% están totalmente en desacuerdo, el 3.55% están en desacuerdo, 47.42% están de acuerdo y el 47.74% están totalmente de acuerdo que la capacitación es fundamental para el logro de los objetivos con eficacia y de forma eficiente alcanzar los niveles productivos deseados.

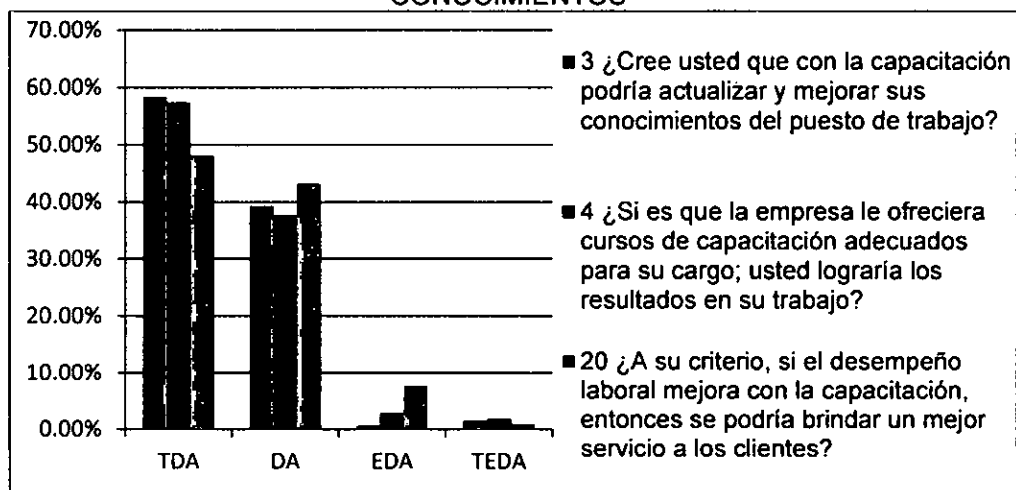
En la dimensión conocimientos

**TABLA N° 5.10
CAPACITACIÓN CONTRIBUYE POSITIVAMENTE EN MEJORAR
CONOCIMIENTOS**

ITEM	PREGUNTA	TDA	DA	EDA	TEDA
3	¿Cree usted que con la capacitación podría actualizar y mejorar sus conocimientos del puesto de trabajo?	58.39%	39.35%	0.65%	1.61%
4	¿Si es que la empresa le ofreciera cursos de capacitación adecuados para su cargo; usted lograría los resultados en su trabajo?	57.42%	37.74%	2.90%	1.94%
20	¿A su criterio, si el desempeño laboral mejora con la capacitación, entonces se podría brindar un mejor servicio a los clientes?	48.06%	43.23%	7.74%	0.97%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

**FIGURA N° 5.8
CAPACITACIÓN CONTRIBUYE POSITIVAMENTE EN MEJORAR
CONOCIMIENTOS**



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

La tabla N° 5.10 y figura N° 5.8, para el 91.7% una capacitación permitirá actualizar conocimientos, 95.1% opina que si la empresa ofreciera cursos adecuado lograría los resultados satisfactorios en cuanto a su desempeño y esto redundaría en mejorar atención a clientes como manifiestan 91.2% de los trabajadores. Por tanto, una capacitación adecuada contribuye positivamente a mejorar conocimientos para el logro de resultados.

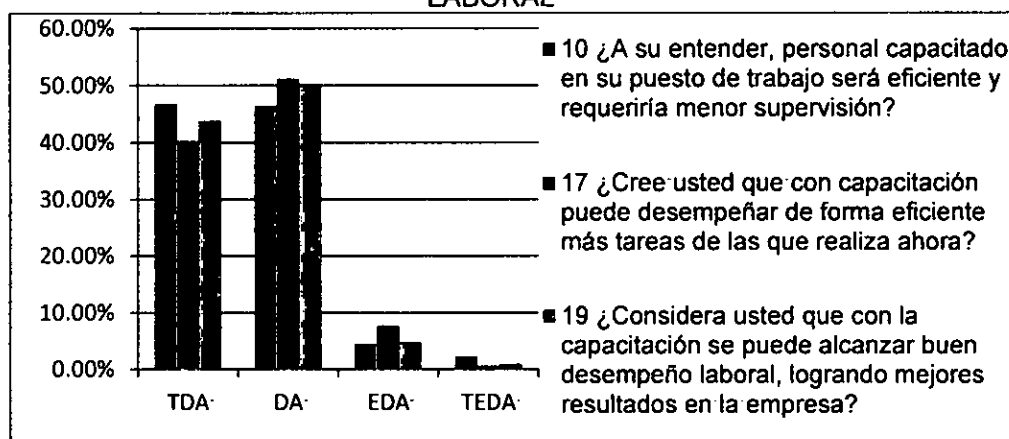
En la dimensión rendimientos laboral eficiente

**TABLA N° 5:11
CAPACITACIÓN PUEDE MEJORAR LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO
LABORAL**

ITEM	PREGUNTA	TDA	DA	EDA	TEDA
10	¿A su entender, personal capacitado en su puesto de trabajo será eficiente y requerirá menor supervisión?	46.77%	46.45%	4.52%	2.26%
17	¿Cree usted que con capacitación puede desempeñar de forma eficiente más tareas de las que realiza ahora?	40.32%	51.29%	7.74%	0.65%
19	¿Considera usted que con la capacitación se puede alcanzar buen desempeño laboral, logrando mejores resultados en la empresa?	43.87%	50.32%	4.84%	0.97%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

**FIGURA N° 5.9
CAPACITACIÓN PUEDE MEJORAR LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO
LABORAL**



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento laboral eficiente; un desempeño laboral eficiente se logra con capacitación adecuada, los encuestados muestran en la tabla N° 5.11 y figura N° 5.9, que para el 93.2%, el personal capacitado es eficiente en su puesto de trabajo y requiere menor supervisión, 91.6% están de acuerdo que pueden cumplir más tareas de las que actualmente realizan, 94.1% manifiestan que pueden alcanzar mejores resultados, esto nos indica que la capacitación mejora la eficiencia del desempeño laboral de los trabajadores.

En la dimensión rendimientos laboral con eficacia

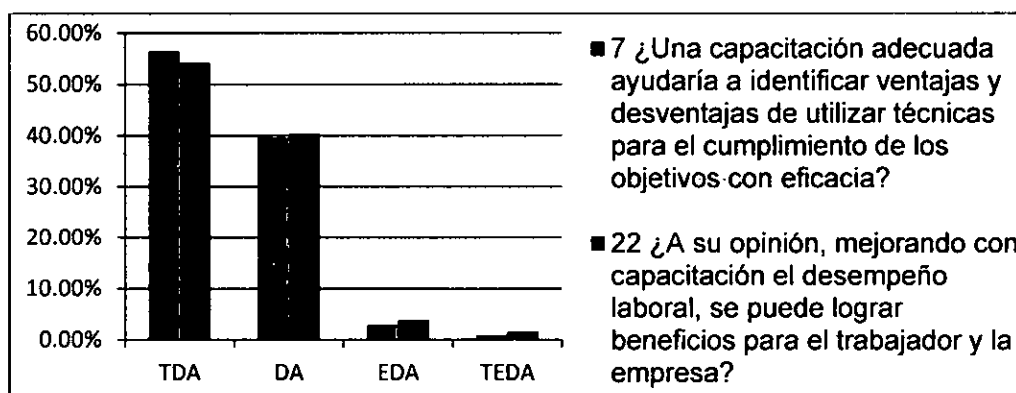
TABLA N° 5.12
CAPACITACIÓN CONTRIBUYE POSITIVAMENTE EN MEJORAR LA EFICACIA DEL DESEMPEÑO LABORAL

ITEM	PREGUNTA	TDA	DA	EDA	TEDA
7	¿Una capacitación adecuada ayudaría a identificar ventajas y desventajas de utilizar técnicas para el cumplimiento de los objetivos con eficacia?	56.45%	39.68%	2.90%	0.97%
22	¿A su opinión, mejorando con capacitación el desempeño laboral, se puede lograr beneficios para el trabajador y la empresa?	54.19%	40.32%	3.87%	1.61%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.10
CAPACITACIÓN CONTRIBUYE POSITIVAMENTE EN MEJORAR LA EFICACIA DEL DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Análisis descriptivo de la dimensión eficacia del rendimiento laboral

En la tabla N°5.12 y figura N° 5.10, se observan los resultados, el 69% opinan estar de acuerdo que la capacitación adecuada les permitirá identificar las técnicas correctas para cumplir los objetivos de producción con eficacia en su puesto de trabajo, para 94%, se logran beneficios para la empresa y los trabajadores; esto nos indica que la capacitación mejora la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores.

En la dimensión rendimientos laboral productivo

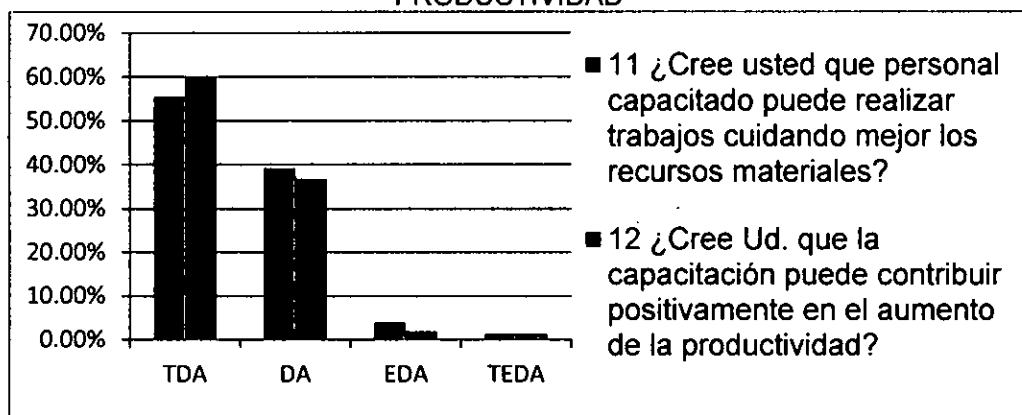
**TABLA Nº 5.13
CAPACITACIÓN CONTRIBUYE POSITIVAMENTE A ELEVAR LA
PRODUCTIVIDAD**

ITEM	PREGUNTA	TDA	DA	EDA	TEDA
11	¿Cree usted que personal capacitado puede realizar trabajos cuidando mejor los recursos materiales?	55.48%	39.35%	3.87%	1.29%
12	¿Cree Ud. que la capacitación puede contribuir positivamente en el aumento de la productividad?	60.00%	36.77%	1.94%	1.29%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

**FIGURA Nº 5.11
CAPACITACIÓN CONTRIBUYE POSITIVAMENTE A ELEVAR LA
PRODUCTIVIDAD**



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento laboral productivo, los resultados en la tabla Nº 5.13 y figura Nº 5.11 nos indican que para el 94.8% de los encuestados, el trabajador capacitado tiene conocimientos adecuados para el mejor uso de los recursos, el 96.77% opina que una capacitación adecuada contribuye positivamente a aumentar la productividad; por tanto una capacitación continua de los trabajadores, en las materias adecuadas y específicas requeridas por los puestos de trabajo y otros conocimientos adquiridos contribuirá positivamente en aumentar la productividad del trabajador y de la empresa.

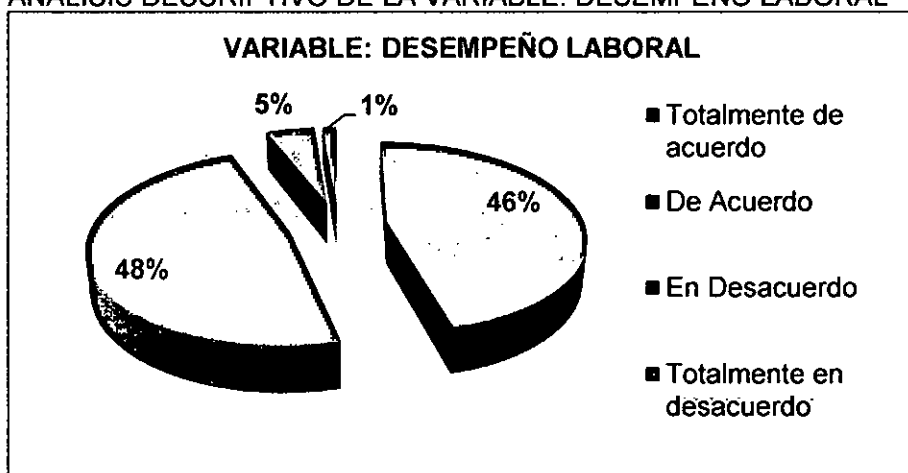
TABLA N° 5.14
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Estimación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	143	45.98%
De Acuerdo	149	48.04%
En Desacuerdo	14	4.66%
Totalmente en desacuerdo	4	1.32%
Total	310	100.00%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.12
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Encuesta aplicada, Diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Análisis descriptivo de la variable: desempeño laboral, la tabla N° 5.14 y figura N° 5.12 muestran los resultados de la opinión de los encuestados, donde se observa que el 1.3% están totalmente en desacuerdo, el 4.6% están en desacuerdo, 48.0% están de acuerdo y el 45.9% están totalmente de acuerdo que el desempeño laboral depende mucho de las competencias que el trabajador posea para el puesto de trabajo, esto es reforzado o adquirido en el proceso de capacitación donde la inducción laboral es considerado dentro de un plan de capacitación para mejorar su compromiso con su centro laboral; mejora su rendimiento que ayuda a realizar trabajos de calidad, seguro y responsable; todo esto contribuye positivamente en el aumento de la productividad; con el consiguiente logro de beneficios para la empresa y el trabajador.

En la dimensión aprendizaje

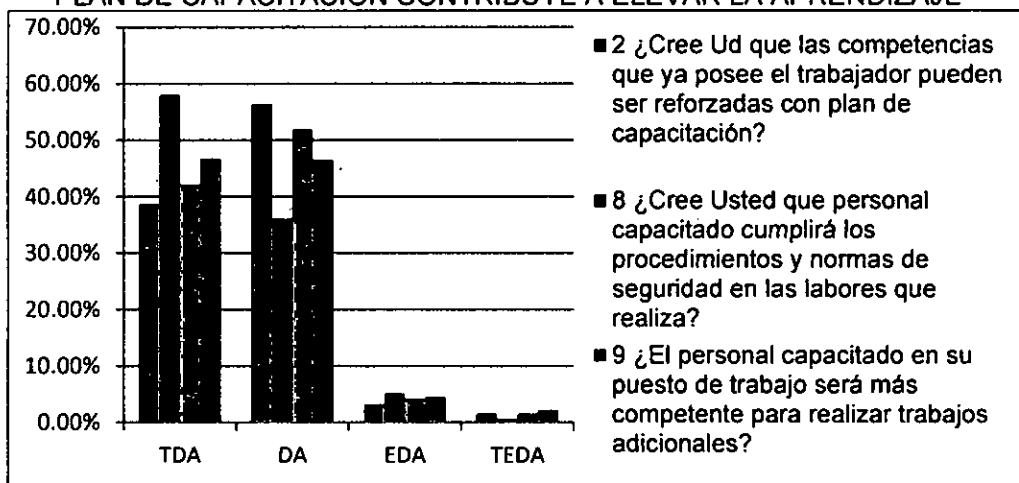
TABLA N° 5.15
PLAN DE CAPACITACIÓN CONTRIBUYE A ELEVAR APRENDIZAJE

ITEM	PREGUNTA	TDA	DA	EDA	TEDA
2	¿Cree Ud. que las competencias que ya posee el trabajador pueden ser reforzadas con plan de capacitación?	38.71%	56.45%	3.23%	1.61%
8	¿Cree Usted que personal capacitado cumplirá los procedimientos y normas de seguridad en las labores que realiza?	58.06%	36.13%	5.16%	0.65%
9	¿El personal capacitado en su puesto de trabajo será más competente para realizar trabajos adicionales?	42.26%	51.94%	4.19%	1.61%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.13
PLAN DE CAPACITACIÓN CONTRIBUYE A ELEVAR LA APRENDIZAJE



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Plantear un plan de capacitación acorde a las necesidades de la empresa es fundamental, es una herramienta que permite llevar adelante los programas de capacitación para lograr objetivos productivos, el resultado de la encuesta en las tabla N° 5.15 y figura N° 5.13, muestra que para 95.1% de los trabajadores es factor elemental que ayudará a reforzar sus competencias, 94.1% opina que los colaboradores en general mejorarán sus conocimientos de los procedimientos y normas de seguridad, 94.2% manifiesta que el personal capacitado es más competente para realizar trabajos adicionales. Por tanto, un plan de capacitación contribuirá a elevar el aprendizaje de técnicas y procedimientos para el trabajo.

En la dimensión motivación personal

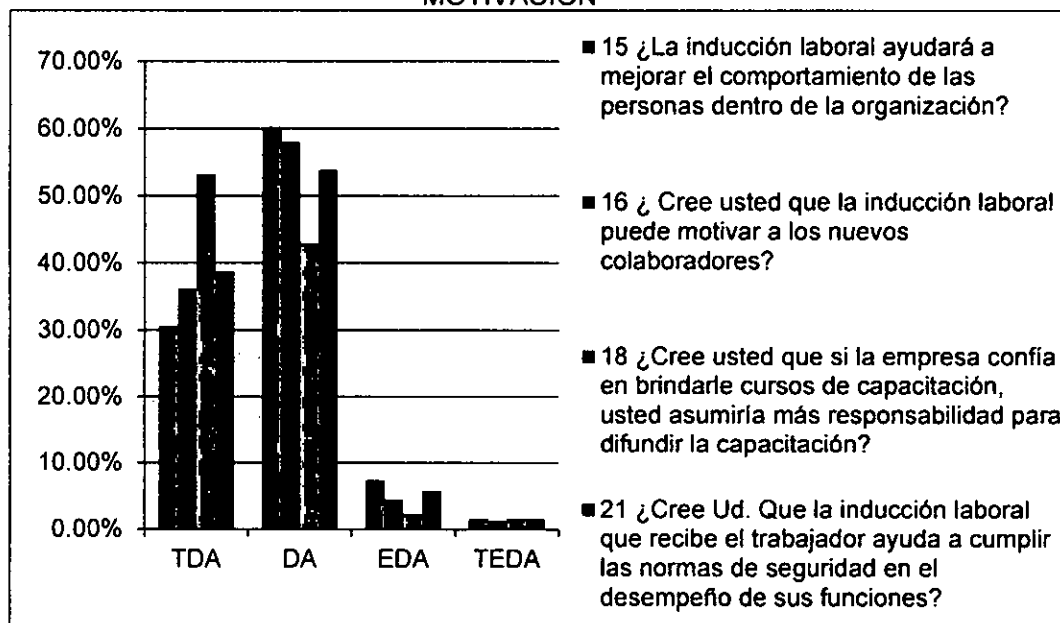
TABLA N° 5.16
INDUCCIÓN LABORAL PARA MEJORAR COMPORTAMIENTO Y
MOTIVACIÓN

ÍTEM	PREGUNTA	TDA	DA	EDA	TEDA
15	¿La inducción laboral ayudará a mejorar el comportamiento de las personas dentro de la organización?	30.65%	60.32%	7.42%	1.61%
16	¿Cree usted que la inducción laboral puede motivar a los nuevos colaboradores?	36.13%	58.06%	4.52%	1.29%
18	¿Cree usted que si la empresa confía en brindarle cursos de capacitación, usted asumiría más responsabilidad para difundir la capacitación?	53.23%	42.90%	2.26%	1.61%
21	¿Cree Ud. Que la inducción laboral que recibe el trabajador ayuda a cumplir las normas de seguridad en el desempeño de sus funciones?	38.71%	53.87%	5.81%	1.61%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.14
INDUCCIÓN LABORAL PARA MEJORAR COMPORTAMIENTO Y
MOTIVACIÓN



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Es responsabilidad de la dirección de los recursos humanos, incluir dentro del programa de capacitación la inducción laboral para los que se incorporan a la empresa así como para los que ya están laborando, ésta

cumple papel muy importante para mejorar el comportamiento humano y muchas veces es un elemento motivador; al respecto observamos los resultados de la encuesta en la tabla N° 5.16 y figura N° 5.14, que el 90.9% opinan que ayuda a mejorar el comportamiento dentro de la empresa, 94.1% está de acuerdo que motiva a los nuevos trabajadores, 96.1% opinan que si la empresa confía en brindarles cursos adecuados en la capacitación, ellos están de acuerdo en difundir los beneficios de la capacitación y la inducción laboral, son elementos motivadores para cumplir normas de seguridad para realizar trabajo seguro como dicen el 92.5% de los trabajadores encuestados.

En la dimensión competencias

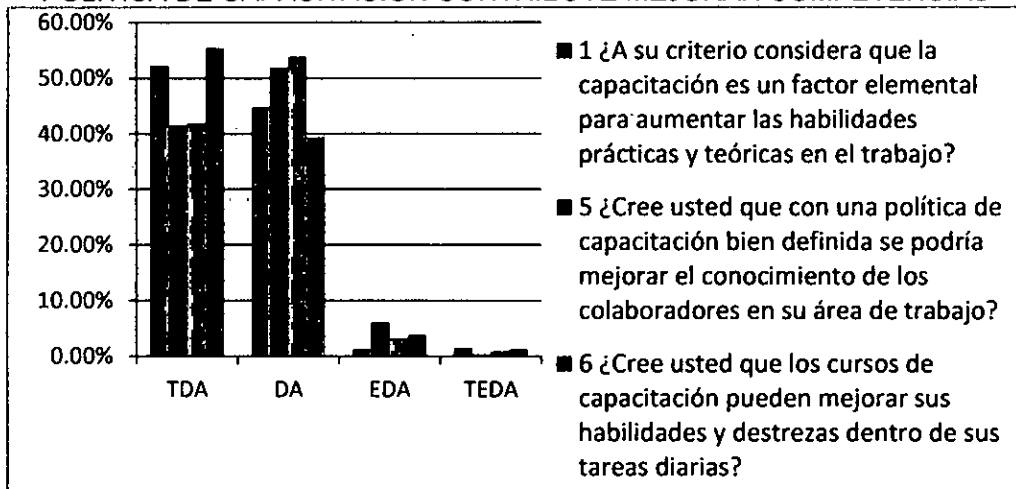
TABLA N° 5.17
POLÍTICA DE CAPACITACIÓN CONTRIBUYE MEJORAR COMPETENCIAS

ITEM	PREGUNTA	TDA	DA	EDA	TEDA
1	¿A su criterio considera que la capacitación es un factor elemental para aumentar las habilidades prácticas y teóricas en el trabajo?	52.26%	44.84%	1.29%	1.61%
5	¿Cree usted que con una política de capacitación bien definida se podría mejorar el conocimiento de los colaboradores en su área de trabajo?	41.61%	51.94%	6.13%	0.32%
6	¿Cree usted que los cursos de capacitación pueden mejorar sus habilidades y destrezas dentro de sus tareas diarias?	41.94%	53.87%	3.23%	0.97%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 5.15
POLÍTICA DE CAPACITACIÓN CONTRIBUYE MEJORAR COMPETENCIAS



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Responsabilidad de la empresa es asumir una política de capacitación para mejorar las competencias de sus trabajadores y que alcance a todos los niveles de jerarquía en los diversos cargos que desempeñan, esto contribuirá a mejorar la productividad, el resultado de la encuesta en las tabla N° 5.17 y figura N° 5.15, muestra que 97.1% de los trabajadores opina que es factor elemental que ayudará a incrementar las habilidades prácticas, 92.5% opinan que los colaboradores en general mejorarán sus conocimientos, 94.8% manifiestan que mejoran en conjunto sus habilidades y destrezas para cumplimientos de sus tareas; en general una política de capacitación ayudará a llevar con éxito un programa de capacitación para el mejor desempeño laboral, y si está bien estructura, contribuye a mejorar la productividad del trabajador logro que se alcanza con el mejoramientos de las competencias para el puesto de trabajo; todo esto es el resultado de una buena política de capacitación.

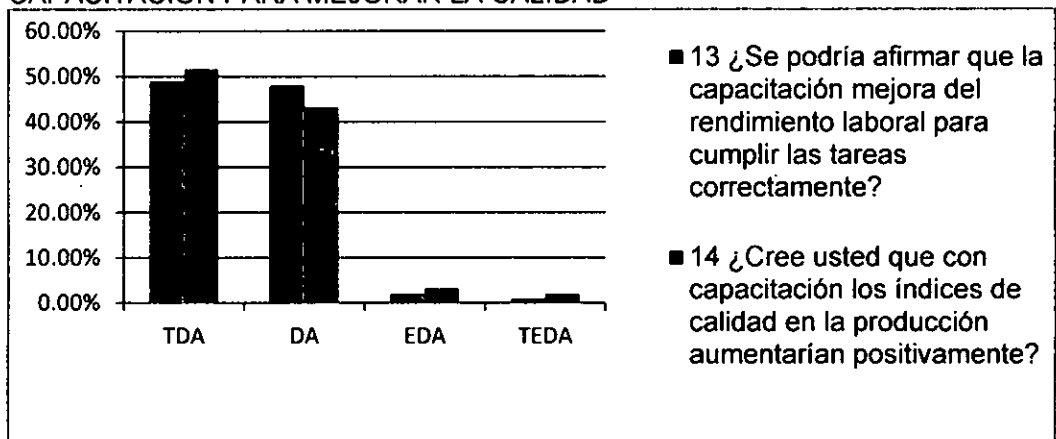
En la dimensión calidad

**TABLA N° 5.18
CAPACITACIÓN PARA MEJORAR CALIDAD**

ITEM	PREGUNTA	TDA	DA	EDA	TEDA
13	¿Se podría afirmar que la capacitación mejora del rendimiento laboral para cumplir las tareas correctamente?	49.03%	48.06%	1.94%	0.97%
14	¿Cree usted que con capacitación los índices de calidad en la producción aumentarían positivamente?	51.61%	43.23%	3.23%	1.94%

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

**FIGURA N° 5.16
CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD**



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Propia

La tabla N° 5.18 y figura N° 5.16 que se refieren a la dimensión calidad, los resultados muestran que el 97.0% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo que la capacitación les permite mejorar su rendimiento laboral y cumplir las tareas correctamente, el 94.8% opina que una capacitación adecuada les permite conocer los procedimientos para realizar trabajos con menores defectos llevando un autocontrol para corregir en las líneas de producción y en los procesos, conseguir así que se presenten mínimos rechazos con lo que los índices de calidad aumentarían positivamente en favor de la productividad.

TABLA N° 5.19

OPINION DE LOS EJECUTIVOS

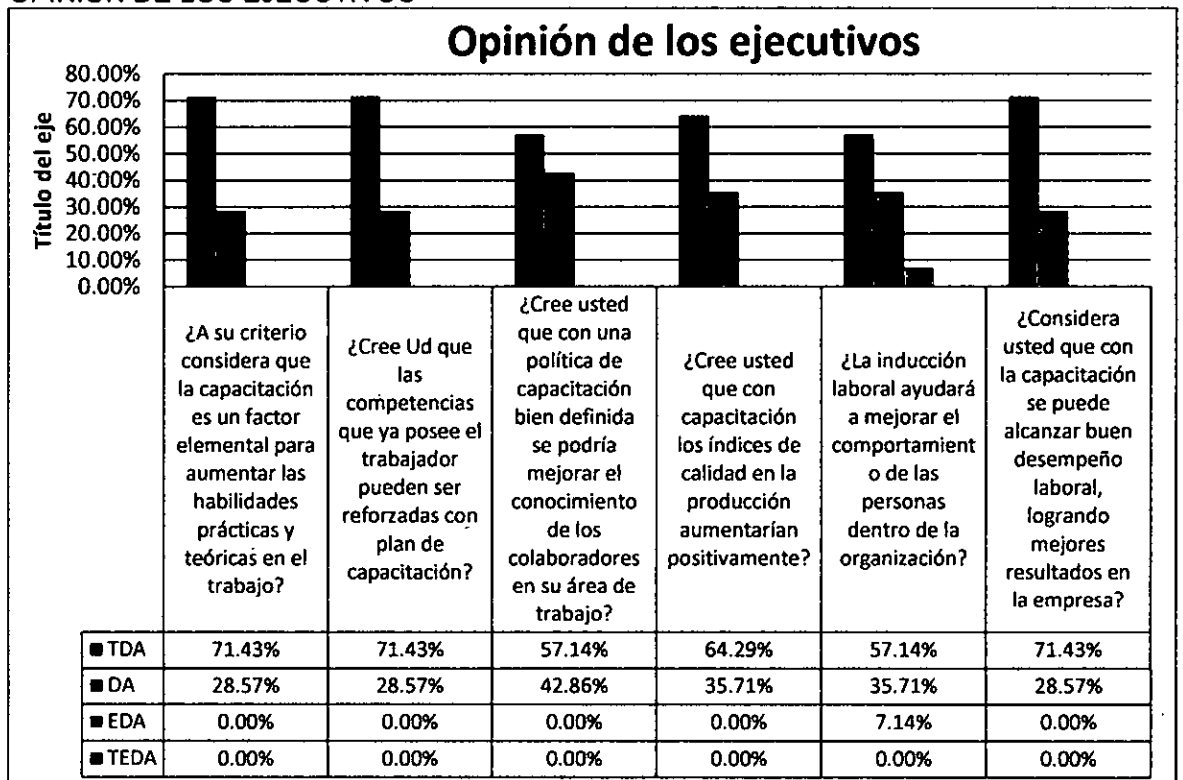
ITEM	TDA		DA		EDA		TEDA		total
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
1	10	71%	4	29%	0	0%	0	0%	14
2	10	71%	4	29%	0	0%	0	0%	14
5	8	57%	6	43%	0	0%	0	0%	14
14	9	64%	5	36%	0	0%	0	0%	14
15	8	57%	5	36%	1	7%	0	0%	14
19	10	71%	4	29%	0	0%	0	0%	14

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORCIÓN: propia

FIGURA N° 5.17

OPINION DE LOS EJECUTIVOS



FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORCIÓN: propia

Análisis descriptivo de la opinión de los ejecutivos respecto a la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, en la tabla N° 5.19 y la figura N° 5.17, se pueden observar según los resultados que los 14 ejecutivos que

participaron en la encuesta de opinión el 71% manifiestan estar totalmente de acuerdo que con la capacitación los trabajadores aumentarán sus habilidades prácticas, reforzarán sus conocimientos para el mejor desempeño laboral, 57% manifiesta que una buena política de capacitación ayudará a implementar el mejor plan con el objetivo de mejorar las competencias del trabajador para el puesto de trabajo y también si se involucra la inducción como parte de la capacitación, será un elemento motivador, ayudará al trabajador mejorar su actitud y su comportamiento, reforzará actitud emprendedora, creativa para la innovación y mejora continua; 64% opina que los índices de calidad mejorarán. Pero tenemos que el 7% de los ejecutivos no comparte la misma opinión respecto a cambio de actitud del personal o sea su comportamiento, esto es manifiesto la preocupación desde la alta dirección de la empresa.

Cabe resaltar que los ejecutivos principales y supervisores de las diferentes áreas de la empresa están convencidos que la capacitación es una necesidad, su aplicación será un factor elemental para el mejor desempeño laboral es lo manifiestan el 100% de los funcionarios, respecto a que la capacitación mejorará las competencias con la adquisición de nuevos o reforzamiento de conocimientos, ayudando positivamente al desempeño laboral con lo que se alcanzará a los objetivos de la empresa de forma eficaz y eficiente.

Resalta claramente que es necesario cambio actitudinal de grupo menor de los trabajadores que es preocupación de los ejecutivos para el mejorar el comportamiento laboral.

5.2.3 Prueba de hipótesis

Para las pruebas de hipótesis se utilizó el análisis estadístico inferencial con lo que se realizó la prueba de asociación e independencias de las variables, los valores se han obtenido utilizando el programa estadístico SPSS-22.

Hipótesis General

La capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

TABLA N° 5.20
PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	540,867 ^a	9	,000
Razón de verosimilitudes	326,314	9	,000
Asociación lineal por lineal	214,311	1	,000
N° de casos válidos	310		

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Aplicación programa estadístico SSP-22

En la tabla N° 5.20 se observa la prueba de independencia de las variables capacitación y el desempeño laboral cuyos valores nos indican que son dependientes dado que el valor estadístico de la significancia es $0\% < 5\%$.

Una vez determinado que las dos variables son dependientes la medida de asociación por ser variables de tipo ordinal, corresponde la prueba chi- cuadrado de tipo gamma.

TABLA N° 5.21
MEDIDAS SIMÉTRICAS

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	1,000	,000	20,466	,000
N° de casos válidos	310			

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Aplicación análisis estadístico SSP-22

En la tabla N° 5.21 se muestran los resultados y se observa que las dos variables: capacitación y el desempeño laboral están fuertemente asociadas dado que el valor estadístico de la significancia es $0\% < 5\%$ por

lo tanto, a opinión de los encuestados; la capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

Hipótesis Específica 1

H1: Si se establece un plan de capacitación entonces esta contribuye a elevar la eficiencia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

TABLA N° 5.22
PRUEBAS DE CHI-CUADRADO H1

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	667,878 ^a	9	,000
Razón de verosimilitudes	487,618	9	,000
Asociación lineal por lineal	283,129	1	,000
N° de casos válidos	310		

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Aplicación programa estadístico SSP-22

La tabla N° 5.22 muestra la prueba de dependencia de las variables plan de capacitación y la eficiencia cuyos valores nos indican que son dependientes dado que el valor estadístico de significancia es $0\% < 5\%$.

Una vez determinado que las dos variables son dependientes, la medida de asociación por ser variables de tipo ordinal corresponde la prueba chi-cuadrado de tipo gamma.

TABLA N° 5.23
MEDIDAS SIMÉTRICAS H1

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	1,000	,000	37,621	,000
N° de casos válidos	310			

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Aplicación programa estadístico SSP-22

Como se observa los resultados en la tabla N° 5.23 las dos variables: plan de capacitación y la eficiencia de los trabajadores están fuertemente asociadas dado que el valor estadístico de la significancia es $0\% < 5\%$ por lo tanto se concluye; según la opinión de los trabajadores encuestados que, si se establece un plan de capacitación entonces esta contribuye a mejorar la eficiencia de los trabajadores en la industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

Hipótesis Específica 2

Estableciendo la inducción laboral como elemento motivador dentro de la capacitación con alcance a todos los trabajadores, esto contribuye en el logro de la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

H2: Si se establece la inducción dentro de la Capacitación, esto contribuye al logro de la eficacia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

TABLA N° 5.24
PRUEBA DE CHI-CUADRADO H2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	512,495 ^a	9	,000
Razón de verosimilitudes	271,517	9	,000
Asociación lineal por lineal	183,613	1	,000
N° de casos válidos	310		

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Aplicación programa estadístico SSP-22

Los resultados en la tabla N° 5.24 indican, que las variables: inducción y la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores son dependientes dado que el valor estadístico de la significancia es $0% < 5%$.

Una vez determinado que las dos variables son dependientes la medida de asociación por ser variables de tipo ordinal corresponde la prueba chi- cuadrado de tipo gamma.

TABLA 5.25
MEDIDAS SIMÉTRICAS H2

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	1,000	,000	16,571	,000
N° de casos válidos	310			

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016
ELABORACIÓN: Aplicación programa estadístico SSP-22

Como se observa en la tabla N° 5.25, las dos variables: la inducción y la eficacia del desempeño de los trabajadores están fuertemente asociadas dado que el valor estadístico de la significancia es $0% < 5%$ por lo tanto, se concluye que, si se establece la inducción dentro de la Capacitación, esto contribuye al logro de la eficacia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

Hipótesis Específica 3

Establecimiento de políticas claras de capacitación que contribuya a mejorar la productividad de los trabajadores en la industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

H3: Si se establecen políticas de capacitación entonces ésta contribuye a mejorar la productividad de los trabajadores en la industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

TABLA N° 5.26
PRUEBAS DE CHI-CUADRADO H3

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	347,734 ^a	9	,000
Razón de verosimilitudes	253,237	9	,000
Asociación lineal por lineal	173,718	1	,000
N° de casos válidos	310		

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Aplicación programa estadístico SSP-22

En los resultados de la tabla N° 5.26, se observa que las variables: políticas de capacitación y la productividad de los trabajadores son dependientes dado que el valor estadístico de la significancia es $0\% < 5\%$.

Una vez determinado que las dos variables son dependientes la medida de asociación por ser variables de tipo ordinal corresponde la prueba chi- cuadrado de tipo gamma.

TABLA N° 5.27
MEDIDAS SIMÉTRICAS H3

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	1,000	,000	18,674	,000
N° de casos válidos	310			

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Aplicación programa estadístico SSP-22

Como se observa en la tabla N° 5.27, éstas dos variables, la capacitación y la productividad de los trabajadores están fuertemente asociadas dado que el valor de significancia es $0\% < 5\%$ por lo tanto se concluye que: Si se establecen políticas de capacitación entonces esta contribuye a mejorar la productividad de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

5.2.4 Resumen de Análisis de los Resultados

A continuación se muestra los resultados de interrelacionar la variable independiente *capacitación* con la variable dependiente *desempeño laboral* de los trabajadores.

Ya como se observa en los resultados de la encuesta a la que fueron sometidos 310 personas mostrados en la tabla N° 5.9 es de tener presente que la capacitación es importante y se maneja con objetividad para un 95% de los encuestados, sin embargo, en donde se encuentran algunas deficiencias es para un 5% de trabajadores que la capacitación no tiene importancia. Es por ello que se sugiere a los gerentes y jefaturas desarrollar capacitaciones constantes para lograr en los trabajadores adquieran confianza y desarrollo personal, esto ayuda a la formación de líderes, mejora las habilidades de comunicación y el manejo de conflictos, aumenta el nivel de satisfacción, ayuda a lograr las metas individuales entre otros.

Otro aspecto relevante de la presente investigación es, rescatando de la interrelación de las variables capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores. La enorme identificación con 94% de los encuestados que opinan de forma favorable que la capacitación contribuye positivamente al desempeño laboral, esta aceptación señalada con los resultados mostrados en la tabla N° 5.14, es de suma importancia que esta relación sea sólida porque permite a los trabajadores realizar el mejor desempeño laboral en beneficio común.

Otro alcance de la investigación es mostrar que el proceso de capacitación en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC está orientado a la formación técnica y adquisición de habilidades para la gestión en los diferentes niveles de jerarquía es un medio para promoción de puestos y cargos de mayores niveles jerárquicos, dentro de los diversos cursos de capacitación que les imparte a los participantes también incluye, ejercicio de la jefatura, esto mismo está respaldado con los resultados de la encuesta como se puede observar en la tabla N° 5.16 a opinión de 96 % de los participantes están de acuerdo que pueden asumir mayores responsabilidades, por lo tanto, capacitación tiene relación directa con la jerarquización en la empresa.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de la presente investigación es, establecer la manera en que la capacitación contribuye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, fue necesario identificar la relación que existe la capacitación que se ha de impartir a los trabajadores para mejorar sus desempeños laborales, por lo tanto, nos dedicamos a analizar las variables que corresponden a éstas.

6.1 Contratación de la hipótesis con los resultados

6.1.1 Hipótesis general

La capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Industria Metal Mecánicas Grupo Forte SAC, observando los resultados de las tablas N° 5.11, 5.12, 5.13 y las figuras N° 5.9, 5.10, 5.11, ellas nos indican que el 51.01% de los encuestados están totalmente de acuerdo, 43.46% están de acuerdo; en resumen el 94.47% de participantes están de acuerdo que la capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

6.1.2 Hipótesis específicas

H1: El logro de la eficiencia laboral, es muy importante en una organización y esto se logra con capacitación adecuada llevada adelante bajo un plan bien definido, los resultados en la tabla N° 5.11 nos indican que el 50.32% están de acuerdo, 43.87% manifiestan estar totalmente de acuerdo que con capacitación pueden alcanzar mejores resultados, esto nos indica que, si se establece un plan de capacitación entonces esta contribuye a

elegir la eficiencia de los trabajadores como opinan 93.01% de los encuestados que coinciden con la hipótesis propuesta.

H2: Una inducción laboral bien establecida dentro de la Capacitación es parte esencial para motivar al trabajador; al respecto podemos observar los resultados en la tabla N° 5.16, que 58.6% están de acuerdo, 36.13% están totalmente de acuerdo con lo que el 94.93% concuerdan con lo que se plantea, que si se establece la inducción dentro de la Capacitación, esto contribuye al logro de la eficacia de los trabajadores además que ayuda a mejorar el comportamiento dentro de la empresa, motiva a los nuevos trabajadores, además manifiestan que la inducción ayuda principalmente en materia de seguridad en el trabajo.

H3: Una política de capacitación asumida por la empresa será un factor decisivo para mejorar las competencias del trabajador, esto contribuirá a mejorar la productividad, esta hipótesis es validada por el 95.49% de los encuestados cuyos resultados se muestra en la tabla N° 5.17.

6.2 Contratación de la hipótesis con otros estudios similares

Los resultados obtenidos en nuestra investigación coinciden con los resultados de otros estudios similares, lo que valida la hipótesis planteada.

En la investigación que presenta Días R. (2011) tocado en el capítulo II sección antecedentes del estudio, en su análisis de la influencia de autoevaluación de nivel de capacitación con autoevaluación nivel de desempeño laboral como resultado se observó que sí existe una influencia lineal significativa entre la variable autoevaluación del nivel de capacitación (ANC) y la variable autoevaluación del nivel del desempeño laboral (ANDL). Con lo que

tenemos concordancia, nuestra investigación guarda relación con lo planteado, que la capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Forte SAC.

Merzthal (2014) en su investigación sobre *“La Capacitación Como Instrumento de Marketing Para la Generación de Valor en las Empresas Industriales en el Perú”* el autor manifiesta que la capacitación mejora el desempeño profesional del técnico y esto genera valor mediante la mejora de competencias. Se plantea las variables, satisfacción, conocimientos y habilidades, desempeño analizando llega a las siguientes conclusiones:

La capacitación genera valor que se expresa en el desarrollo de las competencias, la persona percibe la mejora de su conocimiento y habilidad para soldar, para la empresa la capacitación genera valor por la aplicación de aprendizaje adquirido. Nuestro estudio guarda relación directa con la capacitación contribuye en forma positiva al desempeño laboral por dotar de competencias a los trabajadores de conocimientos habilidades y sobre todo de actitud positiva.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

1. El capital humano es sensible emocionalmente, por lo tanto, en los planes de capacitación se debe considerar principalmente como factor humano reforzando valores, esto demuestra lo planteado por los filósofos de la administración.
2. Quedó demostrado que si se establece un plan de capacitación entonces ésta contribuye a mejorar la eficiencia, eficacia y productividad de los trabajadores en la Industria Metal Mecánicas Grupo Forte SAC.
3. Asimismo, la investigación demostró que, si se establecen políticas claras de capacitación, y que la inducción sea una práctica formativa y motivadora, estas contribuyen elementos fundamentales para la mejora de productividad de los trabajadores en la Industrial Metal Mecánicas Grupo Forte SAC.
4. Finalmente, se demostró que, en términos generales, la Capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánicas Grupo Forte SAC, y los planes de capacitación sean seguido de forma rigurosa para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento empresarial y desarrollo personal.

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

1. Una vez establecido el plan de capacitación en la organización, para que pueda mejorar la eficiencia de los trabajadores, en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, se recomienda que el desarrollo de las capacitaciones sean constantes y repetitivos.
2. Otra recomendación sería que los planes y programas de inducción, cuando se den, estos se establezcan con mayor frecuencia logrando por consiguiente una mejora en la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.
3. Se recomienda que al establecer políticas de capacitación éstas estén orientados principalmente a las personas, pero también contribuyan en la productividad de los trabajadores en la Industrial Metal Mecánica Grupo Forte SAC, además a la producción en general.
4. Finalmente, se recomienda en términos generales, que el plan de la Capacitación planteado sea seguido de forma rigurosa cuyo cumplimiento no solo contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, sino además apoye en el crecimiento y desarrollo personal que redunde en beneficio productivo de esta empresa.

CAPÍTULO IX

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

9.1 JUSTIFICACIÓN

La capacitación laboral es una necesidad que las empresas tienen que asumir con mucha responsabilidad y su planificación parte de identificar las necesidades de compensar la falta de preparación que los trabajadores tienen para desempeñarse adecuadamente en los puestos de trabajo, se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de la organización en un mundo cambiante a la velocidad virtual, permite fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, en estas condiciones un plan de capacitación bien estructurado y un programa adecuado ayudarán a la actualización permanente de los conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos con la finalidad de atender las demandas que los procesos productivos requieren de personal competente. De otro lado, la gestión de la capacitación en las empresas es cada vez más compleja debido a la variedad de tecnologías de producción, información y comunicación, los cambios en las formas de organización del trabajo, y la diversidad de la oferta de servicios formativos.

La presente propuesta de capacitación para la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, se justifica por las evidencias prácticas y los resultados de la investigación que hay una necesidad de llevar adelante las capacitaciones al personal, el plantear un plan que contiene ciertas directrices que brindaran una ayuda útil para la empresa de contar con personal competente, la misma que es producto de la evaluación del desempeño laboral, respaldado con los resultados de la encuesta donde se aprecia claramente ésta

necesidad, cuya implementación manifestará el cambio que la organización requiere, contiene las formas de capacitación a aplicar en plazos hasta alcanzar los objetivos. Se muestra en la tabla de cursos de capacitación ver anexo V.

9.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Los resultados de la investigación son indican con toda claridad que hay urgente necesidad de implementar capacitación de los trabajadores en las diferentes áreas y jerarquías:

- A Nivel de gerencias, complementación y perfeccionamiento en elaboración de planes, su desarrollo y control de las mismas.
- A nivel de jefaturas y mando medio capacitación en manejo de personal, ejercicio de la jefatura
- A nivel operativo, los que se incorporan, inducción y formación, a los que están con permanencia mayor actualización de conocimientos.

9.3 PLAN DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Comprende las estrategia de acción en la que establecen los lineamientos, políticas, objetivos y líneas de acción, y las metas a alcanzar en un determinado plazo, los temas referidos son: a nivel institucional, conocimiento de la organización; ambiente laboral con política de seguridad y salud en el trabajo; cantidad y calidad de las operaciones, capacitación interna y externas respecto a técnicas necesarias para el buen desempeño, éstas serán las acciones de capacitación en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

El plan de capacitación estructurado para corto, mediano y a largo plazo se muestra en la tabla N° 9.1 estableciendo el logro de las metas en un plazo de dos años.

Capacitación dentro de la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC se llevará en los ambientes de sala de conferencias de la empresa acondicionados en los diferentes locales, los materiales serán acondicionados adecuadamente para mejor desarrollo. Para los cursos planeados fuera del ambiente laboral su ejecución será coordinados por la oficina de recursos humanos con las instituciones de formación donde se realizan capacitaciones.

9.3.1 Políticas

La Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, sigue las siguientes políticas respecto a capacitación de su personal que labora en sus plantas:

- Capacitar a todos sus trabajadores en todos los niveles jerárquicos de su organización dotándoles de conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral con eficiencia y seguridad.
- Todos los ejecutivos de los diferentes niveles de la compañía, son responsables de mantener una cultura de capacitación y entrenamiento de sus colaboradores para la superación como desarrollo personal y desempeño laboral eficiente, dentro de la Seguridad y Salud Ocupacional, convirtiéndola a ésta en un estilo de vida.
- Capacitación y entrenamiento para niveles de mayor responsabilidad, incentivando a los trabajadores para la promoción de puestos de mayor jerarquía.

9.3.2 Objetivos

- Proveer de conocimientos y desarrollar habilidades de los trabajadores que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Lograr que los trabajadores que laboran en los diferentes puestos, incrementen sus capacidades y eleven su productividad y bienestar socioeconómico de su organización.
- Cambiar y desarrollar actitudes que logren impulsar el dinamismo emprendedor de sus colaboradores para el buen desempeño en su trabajo.
- Preparar al personal para elevar el nivel de eficiencia laboral y satisfacción del personal.
- Mejorar la calidad de producción con el debido cuidado de su salud y de los activos de la empresa, fomentar buena atención a los clientes internos y externos.
- Implementar y aplicar la motivación laboral de forma sistemática y continua que alcance a todos los trabajadores de la empresa para promover e incentivar la creatividad, y el dinamismo participativo para la mejora continua.
- Lograr que los trabajadores aprendan mejorar las buenas prácticas en manejo de equipos y posturas en las operaciones, lograr la mejor ergonomía y así evitar enfermedades ocupacionales.

9.3.3 Alcances

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, desde nivel de ejecutivos, mando medio y personal de operaciones.

9.3.4 Metas

Capacitar al 100% Gerentes en manejo empresarial; a los jefes de departamentos en temas del ejercicio de la jefatura y manejo del personal, a los encargados de secciones en operaciones específicas de cada área y a todo el personal operativo en trabajo seguro con inducción laboral permanente para conocimiento de normas, reglamentos para su aplicación de seguridad y salud en el trabajo (SST) en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.

9.3.5 Modalidades

Para los que inician su incorporación a la empresa en calidad de operarios de producción será de modalidad de formación, vía inducción y capacitación específica para el puesto de trabajo. Manejo y cuidado de máquinas, materiales y realizar operaciones según especificaciones.

Para los trabajadores con preparación técnica o experiencia en los puestos de trabajo, será de modalidad de actualización con lo que se orienta a proporcionar conocimientos para atender los recientes avances técnicos en una determinada actividad y además promover la asunción de otras responsabilidades de mayor jerarquía.

Para los ejecutivos y jefaturas será de perfeccionamiento con lo que se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y habilidades a fin de potenciar su capacidad para el mejor desempeño de sus funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión en su puesto de trabajo y coordinación con las otras jefaturas.

9.4 Programa de capacitación de los trabajadores.

Ver tabla N° 9.1 y el anexo V donde se muestran las indicaciones y acciones a seguir para el desarrollo del plan de capacitación están desarrollados en el programa general establecido las metas y los plazos las mismas que están respaldadas por los temarios que permitirán aprender o reforzar sus conocimiento, habilidades y actitudes a los asistentes, capitalizar y contribuir al logro del éxito con los temas recogidos de las sugerencias de los trabajadores, tomadas de la evaluación del desempeño e inspección de puestos de trabajo, es un esfuerzo realizado por la empresa que permitirán mejorar la calidad de sus recursos humanos, para ello se ha considerado las siguientes modalidades de capacitación:

9.4.1 A nivel Institucional

El objetivo principal de este programa de capacitación es, contar personal idóneo para el puesto, comprometido con la empresa, facilitar la adaptación del nuevo trabajador, iniciando desde su incorporación del talentos, con capacitación a nivel básico de adaptación, mediante la inducción específica, sus responsabilidades, las medidas de seguridad en las tareas asignadas al puesto de trabajo, con el propósito de ganar mayor confianza y seguridad, Ibáñez M. (2015) nos dice que, *“ubicar a un nuevo trabajador en un puesto para que aprenda viendo sin ninguna orientación, es el mejor camino al fracaso”*. Comprende, el conocimiento de la estructura organizacional, visión, misión y valores que soportan, los beneficios que gozará y lo que la empresa espera de ellos, dar a conocer normas y reglamentos, su cumplimiento y medidas disciplinarias.

9.4.2 Seguridad y salud en el trabajo

Está la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC, tiene como políticas respecto a la seguridad en el trabajo, Reglamento Interno de Seguridad (RIS, 2014), *“Proteger la vida y salud de nuestros trabajadores en sus labores”*. *“Todos los trabajadores de los diferentes niveles de la compañía, somos responsables de mantener una cultura de Seguridad y Salud Ocupacional, convirtiéndola en un estilo de vida, superando el mero cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, así como con la legislación peruana vigentes relacionados con la materia”*; por tanto, la empresa asume esta responsabilidad de forma prioritaria.

Es fundamental que todos los trabajadores nuevos y antiguos conozcan los alcances del Sistema de Seguridad en el Trabajo (SST), en el programa de capacitación comprenden las acciones a que estén capacitados todos los trabajadores de la empresa, sepan identificar los peligros y los riesgos, uso y cuidado necesarios de los EPPs. Responsabilidades del Comité y en las brigadas para contingencias.

9.4.3 Capacitación Interna

En el programa se inciden en las capacitaciones de acuerdo a las necesidades del área específica, se realizan dentro de la empresa, son para completar las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo, son llevadas a cabo por la administración de los RR-HH, donde participan como capacitadores los trabajadores más experimentados o que tengan conocimientos técnicos específicos.

9.4.4 Capacitación Externa

Modalidad de capacitación que la empresa realiza en convenio con instituciones de formación técnica o empresas proveedoras de productos que ofrecen capacitación a los trabajadores de las empresas, estos son:

- **Capacitación externa (Senati)**

Siendo la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC empresa aportante en los programas de adiestramiento del personal en formación técnica, ésta condición permite a la empresa aprovechar éste beneficio de enviar a sus trabajadores a los programas de capacitación en actualización tecnológica que Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) ofrece a las empresas en general.

- **Capacitación externa (Otros)**

Se contrata a instituciones y se coordina con los proveedores de productos como insumos químicos, lubricantes, uso de aceros, uso de extintores, primeros auxilios, etc. que requieren manejo especializado y que las empresas proveedoras ofrecen cursos de actualización, charlas y conferencias técnicas.

TABLA Nº 9.1: PLAN DE CAPACITACIÓN

PLAN ESTRATEGICO DE CAPACITACIÓN PARA LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA GRUPO FORTE SAC														
OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN			Indicadores	Ratios 2016 Datos históricos	A CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO				LARGO PLAZO		VISIÓN DE FUTURO	
					Plan Operativo		6 meses año 2017		6 meses año 2018		2017 - 2019		Resultados	
					6 meses año 2017		Metas		Metas		Metas			
					Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1	A nivel Institucional	Implantación capacitación vía inducción	Cumplimiento de objetivos en %	10%	Fase preparación e implantación preliminar	20%	Conocimiento de la empresa, beneficios	50%	Todo el personal recibe inducción	20%			Aplicación total de inducción laboral	100%
		Inducción al puesto propio	Cumplimiento objetivos %	0%	Inducción al trabajo	20%	Taller de SST en los puestos	30%	Técnicas que se emplean	40%	Sist. de Gestión de Calidad	10%	Conocimiento total del puesto	100%
2	Seguridad y salud en el trabajo	Levantamiento de información de las necesidades	Cumplimiento de objetivos en %	10%	Conocimiento preparación del IPERC y manuales	40%	Codificación y manuales de procedimientos	40%	Sistemas de protección personal uso de EPPS	10%	Riesgos manejo de equipos y sustancias peligrosas	10%	Conocimiento total de SST y Safe Star	100%
3	Capacitación Interna	Capacitación a nivel desarrollo personal	Cantidad de personal en %	10%	Comunicación eficaz	20%	Liderazgo y trabajo en equipo	50%	Calidad, Servicio al Cliente Interno y Externo	10%	Personal motivado vía Couching	10%	Personal con decisión propia identificado con la EE	100%
		Capacitación a nivel técnico	Cantidad de personal en %	0%	Nociones Básicas de Mantenimiento de Maquinas	20%	Metrología, Sistema de medición y Calibración	20%	Capacitación y entrenamiento técnico especializado	20%	Control de Medidas, Autocontrol y Optimización del Trabajo	20%	Personal técnicamente calificado	100%
4	Capacitación externa (Senati)	Capacitación a nivel técnico	Cantidad de personal en %	0%	Sistemas de Control Electroneumático y electrohidráulico	20%	Metrología Dimensional I y II	20%	Programación y Operaciones de Herramientas CNC	20%	Técnicas de producción y mantenimiento	20%	Automatización de procesos con PLC	20%
		Capacitación a nivel administrativo	Cumplimiento de objetivos en %	0%	Liderazgo y Trabajo en Equipo	20%	Reingeniería de Procesos y Optimización del Trabajo	20%	Herramientas para Proceso de Mejora Continua costos e inventarios	20%	Preparación y Balance de Línea y gestión de riesgos	20%	Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001	20%
5	Capacitación externa (Otros)	Capacitación y entrenamiento del personal	Cantidad de personal en %	20%	Manejo de Extintores y usos de EPPs	20%	Primeros Auxilios	20%	Lubricantes y su uso en máquinas	20%	Uso de Herramientas y su afilado	20%	Equipos automáticos	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de la encuesta diciembre 2016

CAPÍTULO X

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Amendola, L. (2013). *Excelencia Operacional*. España: PMM Institute for Learning.
- Beltran, J. et al. (2002). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Español: Instituto Andaluz de Tecnología Berenkiza.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica Navegando Hacia el Cuarto paradigma*. Venezuela: Ediciones T.G. Red.
- Brigneti, S. (2014). *Antamina y la mejor jornada laboral del sector minero nacional*). El Diario de Economía y Negocios del Perú Gestión en la Revista Aptitus.
- Campoverde, J. (2006). *Creando Futuro con Prospectiva*. Lima: Editores Campoverde.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los nuevos tempos*. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª edic.). Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Córdova, I. (2013). *Estadística aplicada a la Investigación*". Volumen 1 Lima: San Marcos.
- Crisólogo, A. (2004). *Diccionario Pedagógico*. Lima: Abedul EIRL.
- Delgado, I., Gómez, L., Romero, A. y Vásquez, E. (2010). *Gestión de recursos Humanos del Análisis Teórico a la Solución Práctica*. Madrid España: Pearson Educación S.A.

- Días, R. (2011). *Capacitación y Desempeño Laboral de los empleados de la Comisión Federal de electricidad de la zona Montemorelos-Linares Nuevo León*. (Tesis de maestría). México.
- Dowling; J. y Drolet, R. (1985). *Como desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento*. Madrid España: Emalsa S.A.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la Calidad*. (7ª edic.). México: Edamsa Impresiones S.A. de CV.
- Garcilaso De La Vega. (2007). *Comentarios Reales de Los Incas*. Lima: Fondo editorial de la UPIGV, Edición estudiada por Ricardo Gonzales Vigil.
- Gonzales, O. y Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Goldratt, E. y Cox, J. (2007). *La Meta un proceso de Mejora Continua*. (3ª edic.). Montevideo Uruguay: Granica S.A.
- Grados, J. (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (3ª edic.). México: Trillas.
- Hesslbein, F. et al. (2006). *El Líder del futuro*. Fundación Peter Drucker. (1ª edic. reimpresa). Colombia: Planeta Colombiana S.A.
- Huisa, T. (2013). *Planificación y Organización*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Alas Peruanas.
- Ibañez, M. (2016). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima: San Marcos.

- Martell, B. y Sánchez, A. (2013). *Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.
- Medrano, W. (2016). Capacitación Continua de colaboradores en Cerámica San Lorenzo in situ en convenio con Senati. *Revista Institucional de Senati* (75).
- Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Venezuela: Panapo Caracas.
- Merzthal, J. (2014). *La Capacitación como instrumento de Marketing para la Generación de Valor en las Empresas Industriales en el Perú*. Universidad Ramon Llull de España.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. (9ª edic.). México: Pearson Educación de México S.A de CV.
- Newstrom, W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (12ª edic.) México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Pintado, E. (2007). *Comportamiento Organizacional, Gerenciación del Talento Humano*. (2ª edic.). Lima: Ed. Industrias Gráficas ISAGRAF SRL.
- Shimon et al. (1999). (3ª Ed.) *Gestión de Recursos Humanos*; Ed. Mc Graw-Hill, Interamericana; Madrid – España;
- Siliceo A. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (4ª edic.). México: Limusa S.A de VC.
- Stair, M. y Reynolds, W. (2000). *Principios de Sistemas de Información*. México: International Thomson Editores S.A de CV.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de los recursos Humanos, El capital Humano de las Empresas*. (6ª edic). México: Mc Graw Hill.

William, A. (1984). *Gerencia Participativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.

WEB

Castells, M. (1999). *La Transformación del Trabajo*. España: Libros de Factoría. Recuperado de:

http://www.geocities.ws/comunicologia_100libros/Castells.pdf

Definición de desempeño según el diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=Yx7ZfsfvoMkC&pg=PA473&dq=definicion+de+desempe%C3%B1o+segun+la+real+academia>

De Geus AP. (1988: 70-74) *La planificación como Aprendizaje*. Harvard Business Review N° 36. Madrid. Recuperado de.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=62708>

Día mundial de Filosofía. Recuperado de:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001388/138818s.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi->

Desempeño laboral según WorkMeter representantes del software para medir productividad. Recuperado de

<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>.

Filósofos de la Administración. Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 12, N° 24, Lima, diciembre 2009). Recuperado de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articloe/view/8890/7722>.

Gerencia Participativa. Recuperado de:

<http://es.scribd.com/doc/4862525/gerencia-participativa>

Principios de calidad total. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>

Zárate, R. y Artesi L. (2004). Conocimiento Periferia y Desarrollo. Buenos Aires Argentina: Biblos. Recuperado de <https://books.google.com> Conocimiento, periferia y desarrollo los nuevos escenarios en la Patagonia.

ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA GRUPO FORTE SAC"

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Indicadores
¿De qué manera la capacitación contribuye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC?	Proponer un Plan de Capacitación que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.	La Capacitación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Industria Metal Mecánicas Grupo Forte SAC.	X: VI : Capacitación	Eficiencia
			Y: VD : Desempeño Laboral	Eficacia
				Productividad
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis específicos	Variables	Indicadores
P1: ¿Cómo la capacitación contribuye a aumentar la eficiencia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC?	O1: Determinar si la capacitación contribuye a aumentar la eficiencia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.	H1: Si se establece un plan de capacitación entonces ésta contribuye a elevar la eficiencia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.	X1: VI : Plan de Capacitación	Capacitación para el trabajo
			Y1: VD : Eficiencia del desempeño laboral	Competencias para el trabajo
				Mejora rendimiento laboral
P2. ¿De qué forma la capacitación contribuye en la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC?	O2: Determinar la forma en que la capacitación contribuye en la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.	H2: Si se establece la inducción dentro de la Capacitación, esto contribuye al logro de la eficacia de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.	X2: VI : Inducción laboral	Mejora Calidad de desempeño
			Y2: VD : Eficacia de desempeño	Mejora Actitud
				Mejora Conducta
P3 ¿De qué manera el desempeño laboral contribuye en la productividad en la Industria Metal Mecánica GF SAC?	O3: Analizar si el desempeño laboral mejora la productividad de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.	H3: Si se establecen políticas de capacitación entonces esta contribuye a mejorar la productividad de los trabajadores en la Industria Metal Mecánica Grupo Forte SAC.	X3: VI : Políticas de capacitación	Compromiso
			Y3: VD : Mejora del Productividad	Mejora destrezas
				Mejora habilidades
				Mayor productividad
				Menor uso de máquinas

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO II: Encuesta para diagnóstico de capacitación

GRUPO FORTE SAC DIAGNOSTICO CONFIDENCIAL " NECESIDADES DE CAPACITACIÓN "				
Estimado Colaborador: a continuación, se presentan un grupo de 10 preguntas con respecto a la capacitación dentro de la empresa. Usted deberá colocar una "X" en "SI" o "NO" (Siempre y cuando corresponda), luego deberá desarrollar su respuesta, contestando las sub-preguntas escritas con <i>letra cursiva</i> . Muchas gracias por su colaboración.				
Nombre Completo: _____				
DNI: _____ Grado de Instrucción _____				
<i>(Secundaria / Técnica / Universitaria)</i>				
ITEM	CUESTIONARIO	RESPUESTAS		
		SI	NO	COMENTARIO O AGREGADO
1	¿Recibiste capacitación al momento de ingresar a la empresa?			<i>En caso de marcar SI, indicar en que te capacitaron:</i>
2	¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?			<i>Porque:</i>
3	¿Crees que tú necesitas Capacitación?			<i>En caso de marcar SI, indicar en que cursos sería recomendable capacitarte:</i>
4	¿Has recibido algún curso de capacitación en tu tiempo dentro de la empresa?			<i>En caso de marcar SI, colocar una "X" en el tipo de financiación: a) Financiación propia b) Auspiciado por la empresa c) Financiación</i>
5	¿Piensas que estas completamente apto para desempeñar tu puesto de trabajo?			<i>Porque:</i>
6	¿La función que usted desempeña necesita reforzarse con capacitación?			<i>En caso de marcar SI, colocar una "X" en el nivel de necesidad: a) Con urgencia b) Paulatinamente c) No requiere</i>
7	¿Te han impartido cursos de capacitación relevante e importante en tu área de trabajo?			<i>En caso de marcar SI, indicar que cursos fueron:</i>
8	¿Los horarios en que han programado tu capacitación se ajustan a tu hora de trabajo?			<i>En caso de marcar NO, indicar en que horario fueron las capacitaciones:</i>
9	¿Cuántas capacitaciones has recibido en los últimos 3 años?			<i>a) Ninguna b) Entre 1 a 3 c) Más de 3</i>
10	¿En qué tipos de instituciones recibiste capacitación?			<i>a) Universidades b) Institutos c) Dentro de la empresa d) Otros</i>

ANEXO III: Encuesta escala de estimación

ESCALA DE ESTIMACIÓN					
<p>Lea cuidadosamente la escala de valoración y exprese su grado de apreciación de acuerdo o desacuerdo. Para los enunciados que siguen, indicando con una "X" la puntuación elegida, enumerados del 1 al 4. Intente en todo momento, aproximarse a la situación real. Muchas gracias por su colaboración.</p>					
Escala: 4: Totalmente de acuerdo					
3: De acuerdo					
2: En Desacuerdo					
1: Totalmente en desacuerdo					
Ítem	Cuestionario	4	3	2	1
1	¿A su criterio considera que la capacitación es un factor elemental para aumentar las habilidades prácticas y teóricas en el trabajo?				
2	¿Cree Ud. que las competencias que ya posee el trabajador pueden ser reforzadas con plan de capacitación?				
3	¿Cree usted que con la capacitación podría actualizar y mejorar sus conocimientos del puesto de trabajo?				
4	¿Si es que la empresa le ofreciera cursos de capacitación adecuados para su cargo; usted lograría los resultados en su trabajo?				
5	¿Cree usted que con una política de capacitación bien definida se podría mejorar el conocimiento de los colaboradores en su área de trabajo?				
6	¿Cree usted que los cursos de capacitación pueden mejorar sus habilidades y destrezas dentro de sus tareas diarias?				
7	¿Una capacitación adecuada ayudaría a identificar ventajas y desventajas de técnicas a utilizar para el cumplimiento de los objetivos con eficacia?				
8	¿Cree Usted que personal capacitado cumplirá los procedimientos y normas de seguridad en las labores que realiza?				
9	¿El personal capacitado en su puesto de trabajo será más competente para realizar trabajos adicionales?				
10	¿A su entender, personal capacitado en su puesto de trabajo será eficiente y requerirá menor supervisión?				
11	¿Cree usted que personal capacitado puede realizar trabajos cuidando mejor los recursos materiales?				
12	¿Cree Ud. que la capacitación puede influenciar positivamente en el aumento de la productividad?				
13	¿Se podría afirmar que la capacitación mejora del rendimiento laboral para cumplir las tareas?				
14	¿Cree usted que con capacitación los índices de calidad en la producción aumentarían positivamente?				

15	¿La inducción laboral ayudará a mejorar el comportamiento de las personas dentro de la organización?				
16	¿Cree usted que la inducción laboral puede motivar a los nuevos colaboradores?				
17	¿Cree usted que con capacitación puede desempeñar de forma eficiente más tareas de las que realiza ahora?				
18	¿Cree usted que si la empresa confía en brindarle cursos de capacitación, usted asumiría más responsabilidad para difundir la capacitación?				
19	¿Considera usted que con la capacitación se puede alcanzar buen desempeño laboral, logrando mejores resultados en la empresa?				
20	¿A su criterio, si el desempeño laboral mejora con la capacitación, entonces se podría brindar un mejor servicio a los clientes?				
21	¿Cree Ud. Que la inducción laboral que recibe el trabajador ayuda a cumplir las normas de seguridad en el desempeño de sus funciones?				
22	¿A su opinión, mejorando con capacitación el desempeño laboral, se puede lograr beneficios para el trabajador y la empresa?				

ANEXO IV: Determinación de la confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento se procedió a aplicar a los resultados la prueba estadística de:

Coefficiente de confiabilidad ALFA de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right\}$$

Dónde:

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: N° de ítems

$\sum V_i$: Sumatoria de las varianzas de los ítems

V_t : Varianza total de la sumatoria de los ítems

La validez y la confiabilidad (α), es un valor que oscila entre 0 y 1.

Como criterio general según, George y Mallery (1995) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach que se muestra en la tabla N° 4.3

Coeficiente de Alfa de Cronbach

Coeficiente de confiabilidad	Rango	Categoría
Alfa de Cronbach (α)	> 0.9	Excelente
	> 0.8	Bueno
	> 0.7	Aceptable
	> 0.6	Cuestionables
	> 0.5	Pobre
	< 0.5	Inaceptable

TABLA N° 5.1
RESULTADOS DEL INSTRUMENTO

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD	
Variabes	Coefficiente de Alfa de Cronbach
Capacitación	0.8954
Desempeño Laboral	0.8905
Total	0.9426

FUENTE: Encuesta aplicada, diciembre 2016

ELABORACIÓN: Propia

Se dice que un instrumento tiene alta confiabilidad y validez cuando el resultado de su análisis da un coeficiente mayor de 0.70.

Por lo tanto, los valores resultantes tanto de las variables como del instrumento están por encima de 0.8 por tanto el presente estudio es altamente confiable y válido.

ANEXO V: Cursos de capacitación en la Industria Metal Mecánica

Grupo Forte SAC

Tipo	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA	PROFESOR / ENTIDAD EXTERNA	DURACIÓN EN HORAS
BÁSICO	Inducción Especifica al Puesto de trabajo	SUPERVISOR INMEDIATO	2
INTITUCIONAL	Bienvenido Departamental	JAIRO MERA / CARLOS MEDINA	2
	¿Qué es el GRUPO FORTE?	JAIRO MERA / CARLOS MEDINA	2
	Formación en la Calidad	JAIRO MERA / CARLOS MEDINA	4
	Taller Seguridad e Higiene	ARTURO RIOS	4
	Bienestar Social	ROCIO MANYAHUILICA	2
	Beneficios Sociales	LUIS LIVISE	2
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	IPERC / Matriz de riesgo (Registro Separado)	ARTURO RIOS	12
	Almacenamiento y manipulación de Sustancias Químicas	ARTURO RIOS	4
	Ergonomía y Levantamiento Manual de Carga	ARTURO RIOS	4
	Manejo de Puente Grúa	ARTURO RIOS	2
	Uso y mantenimiento de EPPS	ARTURO RIOS	6
	Protección de Manos	ARTURO RIOS	2
	Trabajo en altura	ARTURO RIOS	2
	Protección respiratoria	ARTURO RIOS	2
	SAFE STAR	CARLOS MEDINA / ARTURO RIOS	12
	Manejo del Montacargas	ARTURO RIOS	2
	Trabajo en Caliente	ARTURO RIOS	2
CAPACITACIÓN INTERNA	Trabajo en Equipo	CARLOS MEDINA	6
	Couching	CARLOS MEDINA	6
	Comunicación	CARLOS MEDINA	6
	Calidad en el Servicio al Cliente Interno y Externo	CARLOS CALDERON	6
	Sistema de medición y Calibración	PERCY CASTRO	12
	Metrología (Uso de Patrones)	PERCY CASTRO	12
	Metrología (Calibradores)	PERCY CASTRO	12
	Nociones Básicas de Mantenimiento de Maquinas	AGAPITO HUACASI / PERCY CASTRO	4
	Nociones Básicas de Lubricación	AGAPITO HUACASI	2
	Análisis de Falla	AGAPITO HUACASI	4
	Sistemas de Engranajes	AGAPITO HUACASI	12
	Control de mediciones	LUIS RODRIGUEZ	6

Tipo	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA	PROFESOR / ENTIDAD EXTERNA	DURACIÓN EN HORAS
CAPACITACIÓN INTERNA	Control de Medidas y Autocontrol	LUIS RODRIGUEZ	12
	Liderazgo y Trabajo en equipo	JACK CUEVA	4
	Optimización del Trabajo	JACK CUEVA	4
	Manejo de Químicos	MIGUEL MEDIANERO	6
	Nociones Básicas del trabajo en Metal mecánica	JOSÉ PALACIOS	12
	Interpretación de Planos y Medición	JOSÉ PALACIOS	6
	Organización del Trabajo	MIGUEL ECHE / ELIAS ESPINOZA	6
EXTERNO (SENATI)	Optimización del Trabajo	SENATI	20
	Sistemas de Control Electroneumatico	SENATI	24
	Sistemas de Control Electrohidráulico	SENATI	24
	Gestión de Mantenimiento	SENATI	24
	Sistemas de Control Neumático	SENATI	24
	Metrología Dimensional I	SENATI	32
	Metrología Dimensional II	SENATI	48
	Sistema de Control Hidráulico	SENATI	24
	Electrotecnia para Mantenimiento	SENATI	24
	Mandos Electro neumáticos y Electro hidráulicos por PLC	SENATI	36
	Programación y Operaciones de Herramientas CNC	SENATI	60
	Control de Motores por variadores de Frecuencia	SENATI	24
	Liderazgo y Trabajo en Equipo	SENATI	24
	Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001	SENATI	24
	Gestión de Riesgos	SENATI	24
	Reingeniería de Procesos	SENATI	24
	Preparación y Balance de Línea	SENATI	30
	Diseño de partes y ensamble por computadoras - Inventor	SENATI	30
	Herramientas para Proceso de Mejora Continua	SENATI	24
	Costos de Producción	SENATI	24
Administración del Inventario	SENATI	24	
EXTERNA (OTROS)	Manejo de extintores	Proveedor	6
	Primeros auxilios	Médico	12
	Uso de lubricantes	Proveedor	4
	Uso de productos químicos	Proveedor	4
	Informática	Instituto	20

Fuente: Diagnostico dic 2016, Oficina de RR-HH GFSAC

ANEXO VI: Cartilla de Evaluación de Desempeño del personal

GRUPO FORTE S.A.C.		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL				Código RG-ADM 030
PLANTA / AREA				RESPONSABLE DE EVALUAR		Fecha:
CLASIFICACIÓN				FECHA DE LA EVALUACIÓN		Versión: 01
COLABORADOR EVALUADO						Página:
CUALIDADES	Peso (Del 1 al 5)	CALIFICACIÓN				Nombre
		MUY BUENO 90-100 puntos	BUENO 76-89 puntos	REGULAR 60-75 puntos	DEFICIENTE 0-59 puntos	Puesto de Trabajo
HABILIDAD OPERATIVA		Demuestra condiciones excepcionales y eficiencia para cubrir diversos puestos	Cubre con eficiencia su puesto y otros puestos diferentes al asignado	Realiza correctamente las actividades del puesto asignado. Cubre otros puestos pero con dificultad.	No rinde de acuerdo a los requerimientos del puesto. No posee habilidad para cubrir otros puestos.	
CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO		Su rapidez y calidad de trabajo son excepcionales.	Es rápido y cuidadoso. No comete errores.	Rapidez de producción promedio. Acierto superiores a errores.	Su rapidez y calidad de trabajo son inferiores a lo esperado.	
SUPERVISIÓN		Prácticamente su trabajo no requiere supervisión.	Requiere sólo una supervisión general.	Requiere supervisión normal.	Necesita control frecuente.	
INICIATIVA (PROACTIVO)		Soluciona en forma acertada situaciones difíciles e imprevistas.	Resuelve problemas rutinarios y situaciones imprevistas de poca dificultad.	Resuelve problemas rutinarios.	Le es difícil trabajar sin instrucciones precisas. Carece de iniciativa.	
CUIDADO DE EQUIPO		Promueve el mantenimiento preventivo de los equipos en su área de trabajo.	Se preocupa de cumplir con las normas operativas y de seguridad en su área de trabajo.	Normalmente cuidadoso con los equipos en su área de trabajo.	No muestra interés en el mantenimiento y conservación de los equipos en área de trabajo.	
ORDEN Y LIMPIEZA		Pulcro y ordenado. Promueve el orden y limpieza en su ámbito de trabajo.	Pulcro y ordenado, mantiene el orden y limpieza en su área de trabajo.	Normalmente limpio y ordenado.	No muestra interés por el orden y limpieza.	
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD		Excepcionalmente cumplido y puntual.	No registra inasistencias, ni tardanzas.	No registra inasistencias, ni tardanzas injustificadas.	Registra inasistencias y/o tardanzas injustificadas.	
TRABAJO EN EQUIPO Y APORTES A LA MEJORA		Sus aportes y participación en el(los) equipo(s) de mejora son exitosos.	Participa activamente en el trabajo de equipo y en la implementación de mejoras.	Algunas veces participa aportando sugerencias.	No muestra interés en participar en equipos de mejora, no aporta sugerencias.	
DESARROLLO POTENCIAL EN EL PUESTO:		Presenta condiciones para un puesto de mayor complejidad y responsabilidad que el actual	Puede asignársele mayor responsabilidad	Se esfuerza en asumir mayores responsabilidades	Su puesto está de acuerdo a sus condiciones	
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		Conoce y cumple con la documentación del SGC, asiste y participa proactivamente en las capacitaciones, se interesa por conocer más y comunica oportunidades de mejora	Conoce la documentación del SGC, cumple con lo establecido y asiste y participa proactivamente en las capacitaciones.	Conoce la Política de Calidad, Misión, Visión y parte de la documentación correspondiente a su puesto de trabajo	No asiste a las reuniones con frecuencia, desconoce los temas relacionados al SGC	
ACTITUD HACIA LA EMPRESA		Se identifica con la misión de la empresa, actúa de acuerdo y la promueve.	Acepta positivamente las decisiones de la empresa y actúa siempre de acuerdo. Es leal.	Influenciable por quienes propician actitudes negativas o algunas veces actúa en contra de la empresa.	Motiva a otros hacia actitudes negativas para con la empresa o frecuentemente actúa en contra de la empresa.	
RESULTADO						
CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES : (Identificar necesidades de capacitación)						
Responsable de Planta / Area			Recursos Humanos			
Fecha:/...../.....			Fecha:/...../.....			

ANEXO VIII: Resultados de la Encuesta para diagnóstico de capacitación

GRUPO FORTE SAC DIAGNOSTICO CONFIDENCIAL " NECESIDADES DE CAPACITACIÓN "												
Estimado Colaborador: a continuación, se presentan un grupo de 10 preguntas con respecto a la capacitación dentro de la empresa. Usted deberá colocar una "X" en "SI" o "NO" (Siempre y cuando corresponda), luego deberá desarrollar su respuesta, contestando las sub-preguntas escritas con <i>letra cursiva</i> . Muchas gracias por su colaboración.												
Nombre Completo: _____												
DNI: _____ Grado de Instrucción _____												
<i>(Secundaria / Técnica / Universitaria)</i>												
ITEM	CUESTIONARIO	RESPUESTAS										
		SI	NO	COMENTARIO O AGREGADO								
1	¿Recibiste capacitación al momento de ingresar a la empresa?	180	130	<i>En caso de marcar SI, indicar en que te capacitaron:</i>								
2	¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	299	11	<i>Porque:</i>								
3	¿Crees que tú necesitas Capacitación?	289	21	<i>En caso de marcar SI, indicar en que cursos sería recomendable capacitarte:</i>								
4	¿Has recibido algún curso de capacitación en tu tiempo dentro de la empresa?	248	62	<i>En caso de marcar SI, colocar una "X" en el tipo de financiación: a) Financiación propia b) Auspiciado por la empresa c) Financiación</i>								
5	¿Piensas que estas completamente apto para desempeñar tu puesto de trabajo?	273	37	<i>Porque:</i>								
6	¿La función que usted desempeña necesita reforzarse con capacitación?	269	41	<i>En caso de marcar SI, colocar una "X" en el nivel de necesidad: a) Con urgencia b) Paulatinamente c) No requiere</i>								
7	¿Te han impartido cursos de capacitación relevante e importante en tu área de trabajo?	153	157	<i>En caso de marcar SI, indicar que cursos fueron:</i>								
8	¿Los horarios en que han programado tu capacitación se ajustan a tu hora de trabajo?	186	124	<i>En caso de marcar NO, indicar en que horario fueron las capacitaciones:</i>								
9	¿Cuántas capacitaciones has recibido en los últimos 3 años?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 80%;"><i>a) Ninguna</i></td> <td style="text-align: right;"><i>44</i></td> </tr> <tr> <td><i>b) Entre 1 a 3</i></td> <td style="text-align: right;"><i>184</i></td> </tr> <tr> <td><i>c) Más de 3</i></td> <td style="text-align: right;"><i>82</i></td> </tr> </table>			<i>a) Ninguna</i>	<i>44</i>	<i>b) Entre 1 a 3</i>	<i>184</i>	<i>c) Más de 3</i>	<i>82</i>		
<i>a) Ninguna</i>	<i>44</i>											
<i>b) Entre 1 a 3</i>	<i>184</i>											
<i>c) Más de 3</i>	<i>82</i>											
10	¿En qué tipos de instituciones recibiste capacitación?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 80%;"><i>a) Universidades</i></td> <td style="text-align: right;"><i>8</i></td> </tr> <tr> <td><i>b) Institutos</i></td> <td style="text-align: right;"><i>45</i></td> </tr> <tr> <td><i>c) Dentro de la empresa</i></td> <td style="text-align: right;"><i>173</i></td> </tr> <tr> <td><i>d) Otros</i></td> <td style="text-align: right;"><i>84</i></td> </tr> </table>			<i>a) Universidades</i>	<i>8</i>	<i>b) Institutos</i>	<i>45</i>	<i>c) Dentro de la empresa</i>	<i>173</i>	<i>d) Otros</i>	<i>84</i>
<i>a) Universidades</i>	<i>8</i>											
<i>b) Institutos</i>	<i>45</i>											
<i>c) Dentro de la empresa</i>	<i>173</i>											
<i>d) Otros</i>	<i>84</i>											

Anexo IX: Resultados de la Encuesta Escala de Estimación

ESCALA DE ESTIMACIÓN						
Lea cuidadosamente la escala de valoración y exprese su grado de apreciación de acuerdo o desacuerdo. Para los enunciados que siguen, indicando con una "X" la puntuación elegida, enumerados del 1 al 4. Intente en todo momento, aproximarse a la situación real.						
VARIABLES	Escala: 4: Totalmente de acuerdo 3: De acuerdo 2: En Desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo					
	Ítem	Cuestionario	4	3	2	1
CAPACITACIÓN	1	¿A su criterio considera que la capacitación es un factor elemental para aumentar las habilidades prácticas y teóricas en el trabajo?	162	139	4	5
	2	¿Cree Ud. que las competencias que ya posee el trabajador pueden ser reforzadas con plan de capacitación?	120	175	10	5
	3	¿Cree usted que con la capacitación podría actualizar y mejorar sus conocimientos del puesto de trabajo?	181	122	2	5
	4	¿Si es que la empresa le ofreciera cursos de capacitación adecuados para su cargo; usted lograría los resultados en su trabajo?	178	117	9	6
	5	¿Cree usted que con una política de capacitación bien definida se podría mejorar el conocimiento de los colaboradores en su área de trabajo?	129	161	19	1
	6	¿Cree usted que los cursos de capacitación pueden mejorar sus habilidades y destrezas dentro de sus tareas diarias?	130	167	10	3
	7	¿Una capacitación adecuada ayudaría a identificar ventajas y desventajas de utilizar técnicas para el cumplimiento de los objetivos con eficacia?	175	123	9	3
	8	¿Cree Usted que personal capacitado cumplirá los procedimientos y normas de seguridad en las labores que realiza?	180	112	16	2
	9	¿El personal capacitado en su puesto de trabajo será más competente para realizar trabajos adicionales?	131	161	13	5
	10	¿A su entender, personal capacitado en su puesto de trabajo será eficiente y requeriría menor supervisión?	145	144	14	7
	11	¿Cree usted que personal capacitado puede realizar trabajos cuidando mejor los recursos materiales?	172	122	12	4