

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE VENTAS EN
HOMECENTERS PERUANOS S.A - TIENDA
SALAVERRY 2016”**

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

**CYNTHIA MARGARITA CUBAS TORRES
DORIS ERIKA DÁVILA SANGAMA**

Callao, 2017
PERÚ

DEDICATORIA

A nuestros padres, por
acompañarnos cada día en
nuestras vidas, brindándonos su
amor y apoyo incondicional

AGRADECIMIENTO

A Dios,

A nuestro asesor, decano y profesores el Dr. Egard A. Pintado Pasapera, Dr. Hernán Ávila Morales, Dr. Marco A. Guerrero Caballero, Lic. Jorge L. De la Cruz Neyra y el Mg. Julio W. Tarazona Padilla por su guía en la elaboración de la presente tesis y a la gerencia de Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry por brindarnos las facilidades necesarias para la presente investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE.....	v
TABLAS DE CONTENIDO.....	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Identificación del problema	15
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. Problema general.....	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivo específicos	20
1.4. Justificación	20
1.4.1. Justificación teórica.....	20
1.4.2. Justificación social.....	21
1.4.3. Justificación Metodológica	21
1.5. Importancia.....	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes de la Investigación	23
2.1.1. Investigaciones Internacionales	23
2.1.2. Investigaciones Nacionales.....	28
2.1.3. Artículos de Revistas científicas.....	31
2.2. Bases teóricas	32
2.2.1. Capacitación Laboral.....	32
2.2.2. Desempeño Laboral.....	45
2.2.3. Marco Geográfico de la investigación:	52
2.2.4. Definiciones claves.....	63
CAPITULO III: VARIABLES E HIPÓTESIS.....	67
3.1. Variables de la Investigación	67

3.1.1. Variable 1	67
3.1.2. Variable 2	67
3.1.3. Variables Mediadoras.....	67
3.2. Operacionalización de las variables	68
Fuente: Elaboración propia.....	69
3.3. Hipótesis general e hipótesis específicas	69
3.3.1. Hipótesis general.....	69
3.3.2. Hipótesis específicas.....	70
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	71
4.1 Tipo de investigación	71
4.2 Diseño de la investigación	71
4.3 Población y muestra	71
4.3.1 Población muestral.....	71
4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	72
4.4.1 Técnicas.....	72
4.4.2 Instrumentos	72
4.5 Procedimientos de recolección de datos	77
4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos	78
4.6.1 Análisis cuantitativo.....	78
4.6.2 Análisis cualitativo	80
CAPÍTULO V: RESULTADOS	81
5.1. Análisis descriptivo de las variables	81
5.1.1. Capacitación Laboral.....	81
5.1.2. Desempeño Laboral.....	91
5.1.3. Capacitación y Desempeño Laboral.....	97
5.2. Distribución de la Población Muestral.....	99
5.3. Prueba de Hipótesis	100
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	103
6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados.....	103
6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares	105
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.....	117

TABLAS DE CONTENIDO

TABLAS

Tabla 2. 1: Cambios de conducta resultado de la capacitación	38
Tabla 2. 2: Criterios de evaluación de capacitación	39
Tabla 2. 3: Métodos de evaluación de desempeño	49
Tabla 2. 4: Tiendas de Homecenters Peruanos S.A	53
Tabla 2. 5: División comercial	56
Tabla 3. 1 Operacionalización de las variables	69
Tabla 4. 1: Cuantificación De Valores Para Las Escalas	73
Tabla 4. 2: Ficha Técnica 1	75
Tabla 4. 3: Ficha Técnica 2	76
Tabla 4. 4: Cuadro De Estadísticos Descriptivos	79
Tabla 5. 1: Reacción: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	81
Tabla 5. 2: Reacción hacia la capacitación presencial: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	82
Tabla 5. 3: Reacción hacia la capacitación virtual: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	83
Tabla 5. 4: Aprendizaje: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	85
Tabla 5. 5: Conducta: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	87
Tabla 5. 6: Capacitación: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	89
Tabla 5. 7 : Factores actitudinales: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	91

Tabla 5. 8: Factores operacionales: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	93
Tabla 5. 9: Desempeño laboral: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)	95
Tabla 5. 10: Estadístico descriptivo de capacitación y desempeño laboral	97
Tabla 5. 11: Nivel de capacitación y desempeño laboral	98
Tabla 5. 12: Correlación entre capacitación y desempeño laboral	100
Tabla 5. 13: Correlación entre tipos de capacitación y desempeño laboral	101
Tabla 5. 14: Correlación entre dimensiones de capacitación y desempeño laboral	102

FIGURAS

Figura 2. 1: Pasos de una evaluación de desempeño	50
Figura 2. 2: Responsable de la evaluación de desempeño	50
Figura 2. 3: Organigrama – Tienda Salaverry	55
Figura 5. 1 Nivel de reacción hacia los tipos de capacitación por división comercial	84
Figura 5. 2: Nivel de aprendizaje por división comercial	86
Figura 5. 3: Nivel de conducta por división comercial	88
Figura 5. 4: Nivel de capacitación por división comercial	90
Figura 5. 5: Nivel de factores actitudinales por división comercial	92
Figura 5. 6: Nivel de factores operativos por división comercial	94
Figura 5. 7: Nivel de desempeño por división comercial	96
Figura 5. 8: Distribución por división comercial	99
Figura 5. 9: Distribución por género	99

RESUMEN

El presente estudio, estuvo orientado a analizar la relación existente entre los programas de Capacitación que se brindan y el Desempeño Laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry. A fin de conocer las actitudes y opiniones de los trabajadores que permita proponer mejoras en los programas de capacitación y contribuir con el logro de un óptimo Desempeño Laboral.

El estudio fue de tipo: descriptivo, correlacional y aplicado, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 89 trabajadores que representa el total de la población, a fin de dotar de mayor precisión al estudio. Se aplicaron las técnicas de observación, análisis documentario y escalas de tipo Likert.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó la estadística no paramétrica, mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman, debido a que las mediciones se realizaron en escalas ordinales. Los resultados obtenidos fueron favorables y permitió comprobar que a mayores niveles de Capacitación, corresponden mayores niveles de Desempeño Laboral.

Palabras claves: Capacitación, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The present research was oriented to analyze the relation between the training programs offered and the work performance of the sales personal in Homecenters Peruanos S.A – Salaverry Store. In order to know the attitudes and opinions of the workers that allows to propose improvements in the training programs and to contribute to the achievement of an optimum Work Performance.

The study was of type: descriptive, correlational and applied, with a non-experimental design and cross-sectional. The sample consisted of 89 workers representing the total population, in order to provide greater precision to the study. Observational techniques, documentary analysis and Likert-type scales were applied.

The non-parametric statistics were used to verify the hypotheses using the Spearman Correlation Coefficient, because the measurements were performed on ordinal scales. The results obtained were favorable and showed that higher levels of Training correspond to higher levels of Work Performance.

Key words: Training, Work performance.

INTRODUCCIÓN

El factor humano es el motor e impulso de toda empresa, con una influencia decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Por ello existe la necesidad incuestionable para la superación de toda empresa de mejorar la calidad de su personal a través de serios programas de Capacitación, que promuevan el desarrollo personal y laboral, así mismo contribuya a mejorar el sentido actitudinal de los trabajadores, dándoles un sentido de pertenencia, satisfacción y la herramienta informativa que contribuyen a un óptimo desempeño laboral.

Homecenters Peruanos S.A es una cadena de tiendas de mejoramiento del hogar, perteneciente al Grupo Intercorp, que tiene por finalidad comercializar y distribuir materiales de construcción, artículos de limpieza y encerados para la industria y el hogar, a través de un servicio experto y amable, ofreciendo calidad a los mejores precios.

Cuando nos desarrollamos en una empresa que brinda servicio y la percepción del cliente final refleja insatisfacción, es necesario replantear la metodología aplicada en la empresa que influye directamente en el servicio brindado a través de su personal a fin de proponer medidas correctivas y establecer un nuevo rumbo acorde a las necesidades actuales y proyectadas de la organización.

La presente investigación permitió indagar y conocer, a través de las actitudes y opiniones de los trabajadores, la relación existencial entre los

programas de capacitación que se brindan actualmente y el Desempeño Laboral en Homecenters Peruanos S.A. – Tienda Salaverry 2016.

La investigación ha considerado ocho capítulos, además de las referencias bibliográficas y anexos:

En el Capítulo I, describe la problemática, se formula el problema de la investigación así como los objetivos, la justificación y se destaca la importancia, lo que motivó la realización de la presente investigación.

En el Capítulo II, el marco teórico, contiene los antecedentes internacionales, nacionales y estudios precedentes que brindan soporte científico, relacionados a las variables en estudio.

El Capítulo III, presenta las variables estudiadas, capacitación y desempeño laboral, la operacionalización de las mismas como también las hipótesis que se plantean con anticipación a las conclusiones finales de la presente investigación.

En el Capítulo IV, se describe la metodología aplicada, indicando el tipo de investigación, el diseño, el universo poblacional, muestra representativa, así mismo las técnicas e instrumentos que se aplicaron para la obtención y el procesamiento de la información.

El capítulo V, presenta los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos.

El capítulo VI, discusión de resultados, expone la contrastación de las hipótesis con los resultados obtenidos, así como con otros estudios similares.

En el capítulo VII, se presenta las conclusiones de la investigación.

Finalmente en el capítulo VIII, se alcanza a los interesados y fundamentalmente a Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry, las recomendaciones por cada conclusión.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del problema

Es inherente al desarrollo de las empresas industriales, comerciales, de servicios y demás no solo ser parte del cambio sino constituirse en los pilos del mismo. En este marco proyectivo la empresa Retail pretende optimizar sus servicios al mercado nacional e internacional no solo ofreciendo productos de calidad a buen precio, sino también ofreciendo al cliente una atención de calidad, personalizada y amable.

En esta concepción dos son los objetivos fundamentales de toda Empresa; por un lado alcanzar los objetivos o metas económicas, y la segunda, para alcanzar ese ansiado logro, las empresas deben enfocarse en la búsqueda e integración de personas talentosas que demuestren sus competencias, pues son ellos los que se convertirán en el verdadero capital organizacional. Seleccionar personal, constituye una seria exigencia, como también descubrir su talento y desarrollarlo integralmente, a través de serios programas de Capacitación y demás programas que promuevan el desarrollo personal y laboral, como: Inducción, habilitación, y entrenamiento, que faciliten el desarrollo y

fortalecimiento de la autoestima personal, la integración corporativa institucional, optimizar el desempeño productivo laboral, el clima y la excelente imagen institucional.

Siliceo (2009) considera que: “la capacitación consistía en una actividad planeada, basada en necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25).

A partir del planteamiento de capacitar al personal, las empresas esperan lograr el éxito, sin embargo muchas veces sin considerar que ahí comienzan a producirse fenómenos que no se aprecian a simple vista. Por ejemplo, las actitudes que están dentro de cada trabajador que reflejan su sentir, determina su actuar y genera un impacto tanto para el propio individuo como en sus compañeros de trabajo.

Para Robbins, Stephen (2004) “Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos (...) contemplar las actitudes en sus tres componentes, cognición, afecto y conducta, es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento” (p. 71).

Por ello es de suma importancia conocer las actitudes de los trabajadores frente a la capacitación brindada a fin de evaluar la eficacia de los programas de capacitación y su relación con el comportamiento reflejado en el desempeño laboral.

Idalberto Chiavenato (2002) acredita lo anteriormente indicado por Siliceo, considerando que: “el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, tornándose necesaria para la organización, ubicando activamente al individuo, empoderándolo en sus labores y experimentando satisfacción y compromiso laboral” (p. 236).

Se considera que, los programas de capacitación que promueven el desarrollo personal y laboral, tendrán sentido en tanto y cuanto exista la relación directa con el desempeño laboral, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales.

Homecenters Peruanos S.A. es la empresa que administra la marca Promart, la cual se encarga del mejoramiento del hogar y pertenece al Grupo Intercorp, comercializa y distribuye materiales de construcción, artículos de limpieza, enseres para la industria y el hogar. Inició sus labores en diciembre del 2011 con la tienda Promart Chorrillos. En el marco del cambio y la competencia ha logrado expandir su mercado a nivel nacional, ahora cuenta con 21 tiendas. Una de ellas, la Tienda Promart Salaverry, que cuenta con un público concurrido y exigente, debido a su ubicación estratégica en el Centro Comercial Real Plaza Salaverry, la cual motiva la presente investigación, a efectos de posibilitar finalmente sugerencias o políticas de acción correctivas para la mejora en el servicio de sus cuatro divisiones comerciales: División 1. Materiales de construcción, maderas, ferretería y herramientas; División 2. Pinturas, baños, cocinas, pisos y revestimientos; 3. Electricidad, iluminación y

gasfitería; 4. Muebles, jardín y limpieza, organización, aire libre y temporada.

En el área comercial el servicio es un factor primordial para el buen desempeño, se observa que son pocos los consultores que aplican el protocolo de servicio en el saludo, además en algunos casos no permanecen en su división por lo que el cliente tiende a buscar alguien que lo pueda ayudar, muchas veces no encuentran al consultor capacitado en el producto del cual desean información, causando molestias y pudiendo permanecer largos minutos en espera, también en algunos casos se percibió deficiencias en el servicio como: información incorrecta e información incompleta. Lo observado se reconfirma a través de algunas hojas en el libro de reclamaciones. Por otro lado el número de tardanzas es considerable y el índice de rotación de vendedores es del 8% anual, según información recogida del área de Recursos Humanos de la Tienda.

Se cree firmemente que las organizaciones no son pasivas ni estacionarias, son tiempos de cambio activo y permanente, de serios rediseños mentales que nos anime a comprometernos corporativamente si queremos transformar nuestra visión en realidad.

Es en este marco prospectivo y tomando como sustento lo expuesto, nace la presente investigación titulada: "Capacitación y Desempeño Laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A - Tiendas

Salaverry 2016”, que permite indagar y conocer, a través de las actitudes y opiniones de los trabajadores, la relación existencial entre los programas de capacitación que se brindan actualmente en la tienda sujeta a investigación y el Desempeño laboral. En esta consideración planteamos el problema en los términos siguientes:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la capacitación y el desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál de los tipos de capacitación presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas?
- b. ¿Qué relación tiene la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas?
- c. ¿Qué relación tiene la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas?
- d. ¿En qué medida el aprendizaje se relaciona con el desempeño laboral del personal de ventas?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry.

1.3.2. Objetivo específicos

- a. Analizar cuál de los tipos de capacitación presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas.
- b. Analizar la relación entre la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas.
- c. Analizar la relación entre la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas.
- d. Analizar de qué manera el aprendizaje se relaciona con el desempeño laboral del personal de ventas.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Teóricamente se aporta evidencia empírica a los supuestos teóricos propuestos por Alfonso Siliceo e Idalberto Chiavenato, quienes aportaron una serie de reflexiones importantes acerca de las variables en estudio, capacitación y desempeño laboral.

1.4.2. Justificación social

Socialmente se propone mejoras en los programas de capacitación para la mejora del desempeño de los consultores. De ésta manera se verán beneficiados en primera instancia los 89 trabajadores del área de ventas, así como también los clientes, gracias al conocimiento del consultor acerca de los productos de tienda a través de un buen servicio.

1.4.3. Justificación Metodológica

Metodológicamente se diseñó instrumentos que permitieron conocer las opiniones acerca de las capacitaciones y el desempeño. Los mismos, fueron dotados de objetividad, validez y confiabilidad a fin de posibilitar su uso en investigaciones futuras. Además constituye una herramienta útil en las organizaciones dedicadas al rubro.

1.5. Importancia

La presente investigación permitió formular mejoras con respecto a los programas de capacitación que la empresa brinda, que de ser implementadas, contribuiría a un óptimo desempeño laboral que se reflejaría en la satisfacción del cliente final en Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry. Así los beneficiados, en primera instancia, serían los 89 trabajadores de la tienda, ya que su desempeño laboral traería consigo reconocimientos, satisfacción laboral, mejoras en el clima laboral, la adaptación, el compromiso, el fomento de la cultura corporativa para el impulso al desarrollo organizacional.

Este trabajo de investigación posibilitará un aporte sustantivo a la mejora de la calidad del servicio, por extensión, a otra organización del rubro, de tal manera que se permita aplicar las medidas correctivas y las políticas de acción necesarias para el cambio favorable.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Investigaciones Internacionales

De Matta Vega, Ana I. (2001), para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas con Especialización en Mercadeo, presenta la investigación titulada "*Programa de Capacitación para el personal de las agencias asociadas a la Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad – UGAP*" busca determinar las necesidades de capacitación del personal de las empresas asociadas a la Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad – UGAP. Se establecieron los objetivos de estudio de mercado, basándose en la información que era necesaria para establecer las necesidades de capacitación de las agencias de publicidad. Elaboró el formato de la encuesta. El universo seleccionado para la investigación estuvo formado por los directores de medios, creatividad y cuentas de las 24 empresas asociadas a la UGAP, haciendo un total de 72 directores que fueron el objeto de investigación. Los instrumentos utilizados fueron encuestas, cuestionarios y entrevistas. El trabajo concluye que el mercado sí

tiene necesidades de capacitación y las razones son muy variables pero las más importantes son la necesidad de actualización y la de mejorar constantemente. Las agencias de publicidad asociadas a la UGAP en su mayoría consideran importante invertir en la capacitación de su personal, aunque principalmente sea en una forma parcial para lograr un compromiso de parte del empleado.

Ahumada Carmona, Lilia Verónica (2010) en la investigación titulada "*Propuesta de Evaluación de la Capacitación y su impacto en la Calidad del Servicio*" para obtener el grado académico de Maestría en Ciencias Administrativas, sostiene que al igual que muchas de las empresas de D.F México, la empresa DSC Banamex presenta una ineficiente capacitación y una carencia de seguimiento de la capacitación, a consecuencia de ello existe un incremento de número de llamadas por mala atención al cliente y alta rotación del personal. Esta investigación propone analizar a través de un proceso de evaluación de cursos, el impacto de la capacitación en la calidad de servicio telefónico de la empresa en estudio, desarrollar la propuesta y definir los procesos para implementar la propuesta de evaluación de cursos. Por lo que se elaboraron diversos instrumentos como encuestas, cuestionarios, instrumentos de monitoreo y evaluación de conocimientos a fin de ser aplicados a 200 empleados. Una vez analizada la información obtenida, se concluye que la capacitación es un factor necesario a

poner atención y aplicar actividades de mejora a fin de contribuir a la mejora de la calidad de servicio brindado, se demostró estadísticamente que la mejora en la estrategia de capacitación mejora en cierta medida el factor de dar soluciones al cliente. Es importante por ende que los que dirigen las organizaciones tomen en cuenta las opiniones de todos sus empleados para evaluar la efectividad del programa de capacitación que se les brinda y aplicar un adecuado seguimiento para controlar si se está logrando aplicar lo aprendido en la capacitación a fin de asegurar una alta calidad de servicio al cliente.

Alonso Realpe, Lina A. Et Al (2011), para optar el título de Licenciadas en Administración de Empresas, presentan la investigación titulada "*Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT-año 2010*", estudia el impacto favorable o desfavorable logrado con la capacitación brindada del CIAT, ya que todos sus colaboradores han sido capacitados constantemente y se desea evaluar los beneficios del programa de capacitación. La población fue de 198 trabajadores y la muestra de 56 trabajadores, los cuales completaron ciertas encuestas para poder saber el impacto de la capacitación en el aprendizaje, satisfacción laboral, desempeño y

desarrollo. La investigación indica que en los cuatro niveles a estudiar, la capacitación impacta favorablemente ya que todos sienten que la empresa se preocupa por ellos, sienten que amplían sus conocimientos, realizan un buen trabajo y hay ascensos generando un buen clima.

Peralta Yanes, Blanca L. (2015), para optar el grado de maestra en psicología del trabajo, presenta la investigación titulada "*Actitudes hacia la capacitación del personal de una organización de servicios del Estado de Querétaro*" inician del supuesto que los trabajadores no se percatan de manera consciente del impacto que tienen sus propias actitudes frente a la capacitación y que los mandos medios no consideran que estas variables mencionadas tengan una relación importante en la empresa. Para dicha investigación se utilizó cuestionarios y entrevistas para obtener información que ayude a saber la relación que existe entre capacitación y actitudes, contaban con 1400 trabajadores y la muestra extraída fue de 140 trabajadores. Luego de la aplicación de los instrumentos se llegó a la conclusión que existe factores favorables como la satisfacción laboral ante la capacitación. El factor humano es fundamental y de vital importancia en toda organización, ya que para nosotros como administradores que trabajamos con personas nos damos cuenta de las actitudes de nuestros colaboradores y al detectar una actitud desfavorable

causaría un problema que generaría un mal clima en la organización.

Coello Almeida, Verónica del Rocío (2013) para optar el título de Licenciado en Psicología en la tesis “*Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes*”, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO), busca saber cuáles son los factores que influyen en el desempeño debido a que se ha evidenciado que la efectividad de personal ha disminuido a raíz del traspaso en la atención a dicha compañía. Elaboraron los siguientes instrumentos de apoyo como el cuestionario, entrevista y grupo focal, la población y muestra fue de 20 trabajadores, ya que al tener una población pequeña ayudó a obtener mejores resultados. La investigación se basa en que entre las condiciones internas y externas que influyen en el desempeño de los colaboradores, tiene como resultado que hay una insatisfacción en sus condiciones internas como el salario, valoración, capacitación y participación. Se recomienda que los jefes respalden y apoyen a los trabajadores para que su desempeño sea el apropiado.

2.1.2. Investigaciones Nacionales

Mayurí Barrón, Jorge V. (2008) en su investigación titulada “*Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN*”, para optar el título de Doctor en Educación, sostiene que la entropía organizacional ha propiciado la caída motivacional en el FEBAN generando un desarticulado clima organizacional que condiciona el desempeño organizacional. Esta investigación propone un programa de capacitación empresarial por lo que se elaboró encuestas, entrevistas, cuestionarios y observación de campo a profundidad con el propósito de obtener información orientada a determinar cómo se relaciona la capacitación con el desempeño laboral en 80 trabajadores divididos en tres grupos (A, B y C). Diversos problemas como la duplicidad de funciones, el debilitamiento de la autoridad, rechazo de la gestión de funcionarios calificados por haber pertenecido a una gestión anterior originaron una desmotivación y conformidad del desempeño laboral. Se demostró con un 95% de confiabilidad que un programa de capacitación mejora el desempeño laboral de los participantes de manera significativa. Es importante por ende enfocarse en el fortalecimiento de una adecuada cultura y clima organizacional, así como también mantener motivado al personal que desencadene en un óptimo desempeño laboral.

Montes Gallo, Luis G. (2012), para optar el título de Magister en Administración, presenta la investigación titulada *“Eficacia de cuatro sistemas de Capacitación sobre el Desempeño laboral de los empleados de una empresa de Servicios Telefónicos”*, busca saber cuál de los cuatro sistemas de capacitación tiene mayor influencia en el desempeño de los trabajadores del área de atención al cliente en una empresa telefónica del Perú a nivel de lima metropolitana. Para ello, se necesita verificar si los cuatro sistemas de enseñanzas (Educación presencial, virtual, video conferencia y audio conferencia) tienen diferentes resultados en cuanto a costos, productividad y tiempo, se aplicaron los instrumentos, la escala de evaluación y ficha de datos generales Bryman y Cramer, siendo la población de 980 trabajadores y una muestra de 200 trabajadores. El resultado es que la capacitación presencial tiene mayor aceptación en los trabajadores y la inversión en ello tiene una consecuencia costo/beneficio, por lo tanto, el autor considera que las capacitaciones presenciales y no presenciales se deberían implementar ya que ahora la tecnología es rápida y su costo es moderado.

Bebeto Gonzo, Martell, et al (2013), en su investigación titulada *“Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo 2013”*, para optar el título de Licenciado en Administración,

explica la problemática que tiene la empresa debido a las renuncias del personal con mayor experiencia, siendo estos trabajadores quienes capacitaban al personal nuevo respecto al uso de la maquinaria y trato al cliente, causando clientes insatisfechos por la falta de conocimiento en los servicios que brinda el gimnasio. En esta investigación se propone un plan de capacitación para el personal nuevo, siendo las encuestas el principal instrumento para recopilar información sobre las opiniones de los clientes acerca del servicio del personal y una encuesta al mismo personal acerca de su desempeño, la población fue de 100 clientes y una muestra aleatoria simple de 80 trabajadores. Una vez analizada la información se logra saber las expectativas y necesidades que tienen los clientes, donde se identificaron cuáles serían los temas a incluir en el plan de capacitación. El plan de capacitación se elaboró basándose en los temas que el personal necesita, siendo una capacitación externa la idónea para su desempeño laboral. Es por ello, que todo plan de capacitación debe ser ejecutado según el puesto y función del colaborador donde éste pueda sentirse cómodo y ser efectivo en la empresa, aún si la empresa brinda servicios siendo el principal objetivo cumplir y/o exceder con las expectativas de los clientes.

Anicama Torres, Michelle, et al (2014) para optar el título de Licenciado en Administración presenta la investigación titulada

“Propuesta de un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del año 2014”, explica la problemática que tienen sus trabajadores con respecto a la capacitación recibida, considerándola como repetitivas, dictadas en horarios inadecuados y que los capacitadores no están preparados para dictar los cursos. En esta investigación se propone un plan de capacitación para los trabajadores administrativos, siendo las encuestas y las entrevistas los instrumentos que ayuden a sustentar la propuesta, la población fue de 441 trabajadores y tuvo una muestra 186 trabajadores. Se concluye que los jefes muestran una gran aceptación hacia un plan de capacitación, que se realice en las instalaciones de la universidad con personal externo, ya que los trabajadores manifiestan que eso motiva más en su desempeño.

2.1.3. Artículos de Revistas científicas

Redalyc - Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal - Vol. 5, Núm. 15, abril-sin mes, 2010, pp. 91-122ol.

Chiang Vega, Margarita M., Méndez Urra, Gustavo, Sánchez Bernal, Gonzalo (2010) en la investigación titulada “Cómo influye

la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso Empresa de Retail”, éste estudio tiene como finalidad medir cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los trabajadores, con el fin de aportar nuevos conocimientos a la gestión del personal en empresas Retail. La población total sobre la que se aplicó el estudio corresponde a 53 individuos, con una tasa de respuesta de 83%, se aplicó una encuesta como instrumento. Se concluyó que el desempeño es regular y bueno, en la satisfacción laboral muestran un grado de satisfacción óptimo. Se asemeja a la presente investigación ya que también se busca saber las actitudes de los trabajadores, si son favorables o desfavorables hacia la empresa y por ende a su desempeño.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Capacitación Laboral

Para lograr el éxito de una organización es necesario un desarrollo óptimo de la labor individual del personal y esto requiere que toda empresa se enfoque en definir lo necesario para impulsar a sus colaboradores a lograrlo a través de diferentes técnicas como la inducción, capacitación y entrenamiento.

Existe diferencias entre las técnicas, la inducción es el proceso inicial que consiste en impartir programas de orientación a los

nuevos elementos de la organización, la capacitación es un proceso de aprendizaje que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal al igual que el entrenamiento, sin embargo éste último intenta mejorar el aprendizaje de los miembros de la organización con el fin de cubrir los objetivos empresariales, generalmente es el refuerzo de la capacitación que mejora la fuerza, resistencia o la velocidad de las habilidades del personal.

Chiavenato (2011) define capacitación como: “El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 322).

Grados (2007) define la capacitación como la: “Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal” (p. 222).

Para Montahud, Jesús, et al. (2012) La capacitación: “Supone adquirir los conocimientos técnicos que permitirán mejorar el desempeño. Una buena capacitación reporta beneficios importantes a las organizaciones y mejora su imagen, y favorece

una mejor relación con los empleados y, por extensión, proporciona resultados positivos en su motivación” (p. 98).

Para Robbins (2002) define capacitación como: “Una experiencia de aprendizaje, porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados, de modo que mejore su capacidad para desempeñar su trabajo. Por ello la capacitación implica cambiar las habilidades, los conocimientos, las actitudes o el comportamiento” (p. 196).

Para Siliceo (2009), “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25).

De todas las definiciones citadas líneas arriba podemos mixturarlas y definir capacitación como un proceso de aprendizaje para el empleado que busca influenciar en sus actitudes, conocimientos y conducta a fin de desarrollar competitividad orientada a mejorar su desempeño.

A. Objetivos de la Capacitación

Según Bohlander (2001), “la razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darle conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio” (p. 216).

Reza (2006) presenta los siguientes objetivos de la capacitación (p. 56):

- a. Dotar a la Empresa de recursos humanos o capital humano altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b. Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c. Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados, de los líderes y colaboradores, para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d. Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la Empresa u Organización frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- e. Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- f. Coadyuvar al alcance de la Misión, Visión y Objetivos de la organización.

B. Componentes de la Capacitación

Es importante conocer cómo se manifiesta éste proceso de aprendizaje en el personal, porque como sabemos el hombre es un ser complejo y existen diversos factores que condicionan este proceso, los que deben ser considerados cuando se pretende diseñar e implementar un programa de capacitación, para conocer las áreas involucradas en el trabajador, el autor Grados (2007) indica que la capacitación influye en tres áreas específicas:

- a. Área cognoscitiva: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, dentro de los cuales el más importante es el aprendizaje.

Aprendizaje: Proceso a través del cual se adquieren conocimientos y estrategias de resolución de problemas que involucran procesos de discernimiento.

- b. Área psicomotriz: Es el dominio de habilidades laborales y destrezas motoras que las personas deben adquirir y desarrollar.

Habilidades laborales: Es la capacidad que tienen las personas de asociar conocimientos obtenidos del aprendizaje, solucionar, e interrelacionarse con los demás trabajadores y finalmente fortalecer las habilidades preexistentes.

Destrezas motoras: Son las capacidades con las cuales las personas realizan algún trabajo que primariamente está relacionado con trabajos físicos o manuales.

- c. Área Afectiva: Constituyen un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

Actitudes: Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto a su entorno, su cambio de actitud y su compromiso con las acciones previstas.

Valores: Conjunto de pautas que la organización establece para ser cumplidas por las personas en las relaciones laborales.

Emoción: Estado de ánimo que produce una determinada conducta, un estado mental o una modificación fisiológica.

C. Dimensiones de la Capacitación

Dimensiones de capacitación. Existen diferentes propuestas de las dimensiones que abarca la capacitación, de los cuales podemos destacar los siguientes:

Tabla 2. 1:

Cambios de conducta resultado de la capacitación

Tipos	Contenidos
Transmisión de información	Aumento del conocimiento de las personas: Información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.
Desarrollo de habilidades	Mejora de habilidades y destrezas: Habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.
Desarrollo de actitudes	Desarrollo o modificación de conducta: Cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos.
Desarrollo de conceptos	Elevar el nivel de abstracción: Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.

Elaboración propia, fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2011: 323)

Para Siliceo (2009), los criterios que se deben seguir para el ordenamiento de las evaluaciones de capacitación en función de lo que se desea medir (p. 231).

Cuatro son los criterios generales:

- a. Reacción ¿Gustó el programa a los participantes?
- b. Aprendizaje ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- c. Actitudes ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- d. Resultados ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

Tabla 2. 2:
Criterios de evaluación de capacitación

Dimensión	Descripción
Reacción	Se puede definir como el grado en que los asistentes disfrutaron del programa de entrenamiento, o sea deben evaluarse solo los sentimientos de los participantes, ningún aprendizaje.
Aprendizaje	Principios, hechos, técnicas comprendidos y asimilados por los individuos, incluyendo el uso o aplicación que en el trabajo se haga de éstos (principios, hechos y técnicas).
Actitudes	Como se sabe, de la teoría a la práctica hay un paso. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio se debe realizar en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Reconocer las propias debilidades o fallas.
Resultados	Es necesario recalcar el hecho de que los directores de entrenamiento y sus programas dependen en gran parte de la eficacia con que prueban sus buenos resultados. En esta etapa nos enfrentamos a un problema que requiere de una perfecta organización en el área de capacitación para poder descubrir resultados y necesidades y para fijar metas en función de lo que deseamos lograr, principalmente en parámetros económicos, para poder apreciar mejor el ahorro que se logra con el entrenamiento y tener apreciaciones cuantitativas.

Elaboración propia, fuente: Siliceo Aguilar, Alfonso (2009: 231)

D. Proceso de la Capacitación

Grados (2007) presenta las siguientes fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación, las que se detallan a continuación:

a. Planeación: Consiste en determinar qué hacer y consta de tres elementos:

- Detección de necesidades de capacitación (DNC): Se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.
- Establecimiento de objetivos: Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables.
- Establecimiento de planes y programas: En esta fase se proveen los controles que debe contener el programa de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

b. Organización: La organización instrumenta con qué hacerlo, en otras palabras, se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La

organización se descompone en los siguientes cuatro elementos:

- Estructuras y sistemas: Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y estructura oficial. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conforme al manual de la organización y funciones, en este caso el (M.O.F).
- Integración de personas: La capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- Integración de recursos materiales: Para efectuar los cursos programados se necesitan diferentes recursos físicos e instrucciones para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos: La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

- c. Ejecución: Es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los siguientes elementos:
- Materiales y apoyo de instrucción: Los cursos requieren materiales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
 - Contratación de servicios: Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
 - Coordinación de cursos: Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.
- d. Evaluación y seguimiento: La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

- Del sistema: La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- Del proceso instruccional: La evaluación completa del proceso instruccional cuenta con los objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso.

Actualmente atravesamos la era digital y a partir del entorno cambiante de las organizaciones, la tecnología juega un papel imprescindible, convirtiéndose en la herramienta fundamental para el funcionamiento diario de toda empresa, debido a que permite la automatización de procesos y la creación de sistemas eficientes de gestión de datos e información que no se limita en el beneficio de los procedimientos productivos y de finanzas en una empresa, sino también brinda herramientas que beneficia a toda área involucrada

en la empresa a través de los hardware, software, multimedia, la internet, etc.

Es por ello, que el proceso de capacitación ha presentado cambios en la modalidad en el que se imparte y se interactúa con la información, propiciando un cambio en el enfoque de la enseñanza-aprendizaje y principalmente en los métodos y materiales utilizados, así las capacitaciones se brindan de manera presencial y virtual.

Los entornos virtuales educativos replantean también el papel del docente, quien desaparece como el director del proceso para convertirse en un facilitador. En este nuevo contexto educativo, significa ser el orientador y el motivador que interactúa con los estudiantes para compartir sus experiencias, apoyarlos en su proceso de aprender y especialmente para estimularle y retarle su capacidad de aprender (Cardona 2002, p. 19).

En las capacitaciones virtuales, se hace uso de la tecnología para diseñar y crear materiales adecuados que permitan satisfacer las necesidades de las personas a capacitar, por ejemplo, con programas a través del uso de equipos electrónicos como laptop, tablet, Smartphone, etc.

Sin embargo, se considera que la Capacitación Virtual, no reemplaza las ventajas de la Capacitación Presencial, en lugar de

ello puede considerarse como un complemento que promueva una capacitación integral.

2.2.2. Desempeño Laboral

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles (p. 564).

María Iborra (2014), define el desempeño como el grado en el cual alcanza los resultados que le exige su puesto de trabajo (p. 430).

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 236).

De los conceptos presentados anteriormente, se define el desempeño laboral como el logro de metas desarrolladas, de manera eficiente y eficaz por parte del trabajador en su puesto de trabajo, según los objetivos de la empresa, alcanzando resultados positivos y satisfactorios para la organización.

A. Dimensiones del Desempeño laboral

Lusthaus (2002) menciona 4 elementos del desempeño: Efectividad, Eficiencia, Continuidad de la relevancia y Viabilidad financiera (p. 117).

Johnston (2009) menciona 5 factores básicos: las percepciones del papel, la aptitud, el grado de habilidades, la motivación, las variables organizacionales, personales y del entorno (p. 194).

Por otro lado Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados los cuales se presentan a continuación (p. 367):

- a. Factores actitudinales: disciplina, actitud positiva, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- b. Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

La presente investigación se basa en la división de los elementos según Chiavenato, los cuales se adecuan a las características del perfil de los encuestados (consultores).

Entonces por lo antes mencionado, el desempeño de todo trabajador debe ser conocido por éste, ya que le permite saber sus fortalezas y oportunidades de mejora. Sin esta retroalimentación,

los trabajadores no sabrían el avance que tienen en su centro de labores.

B. Métodos de Evaluación de Desempeño

Según Alles (2006) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados (p. 31).

a. Métodos basados en características: Su diseño está pensado para medir hasta qué punto posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro (son subjetivas).

- Escala gráficas de calificación: cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- Método de escalas mixtas: En lugar de evaluar las características con una escala, se le da al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- Método de distribución forzada: Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puesta en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

- Método de formas narrativas: El evaluador prepara un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado.
- b. Métodos basados en el comportamiento: Permite al evaluador identificar de inmediato el punto en el que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no, exhibirse en el puesto.
- Método de incidente crítico: se relaciona con la conducta del evaluado, cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.
 - Escala de observación de comportamiento: mide la frecuencia observada en una conducta.
 - Escala fundamentada para la medición del comportamiento: enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
- c. Métodos basados en resultados: Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo.
- Mediciones de productividad: Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas.

- Administración por objetivos: Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable.

Sintetizando los métodos de evaluación de desempeño, se tiene la siguiente tabla.

Tabla 2. 3:

Métodos de evaluación de desempeño

Métodos basados en características	Métodos basados en el comportamiento	Métodos basados en resultados
Escala gráficas de calificación. Método de escalas mixtas. Método de distribución forzada. Método de formas narrativas.	Método de incidente crítico. Escala de observación de comportamiento. Escala fundamentada para la medición del comportamiento.	Mediciones de productividad. Administración por objetivos.

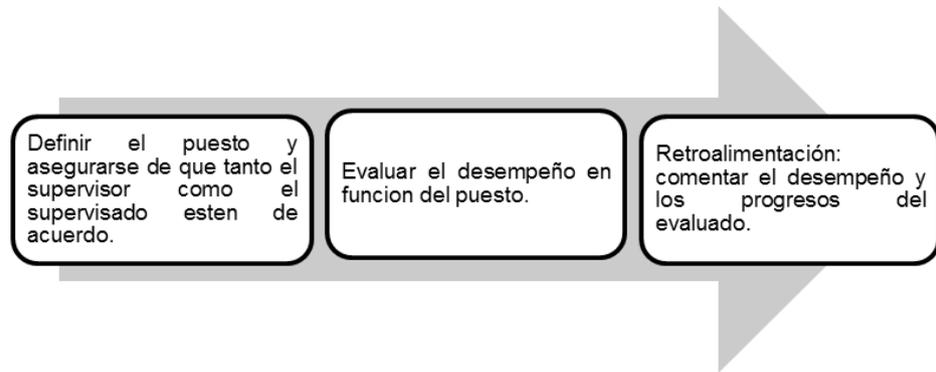
Elaboración propia, fuente: Alles, Martha Alicia Alfonso (2006, p. 231)

C. Pasos de una evaluación de desempeño

Allles (2006, p. 38) menciona 3 pasos:

Figura 2. 1:

Pasos de una evaluación de desempeño

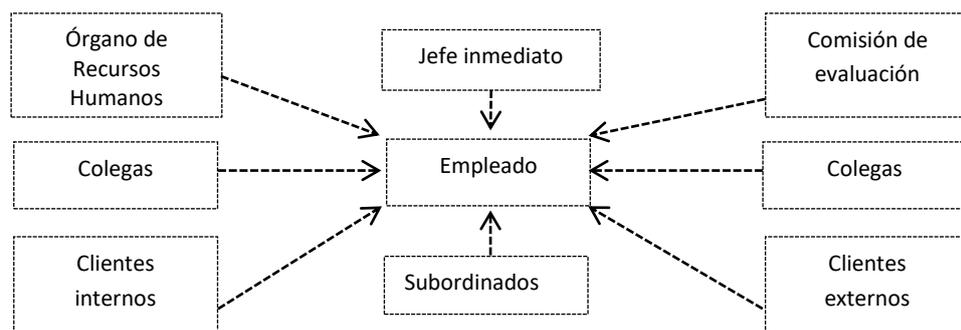


Elaboración propia, fuente: Alles, Martha Alicia (2006, p. 38)

D. Responsable de la Evaluación de Desempeño

Figura 2. 2:

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Fuente: Mondy R. Wayne (2005, p. 258)

E. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Chiavenato (2002, p. 82), las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados por las siguientes razones:

- a. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- b. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- c. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Por otro lado según Alles (2006, p. 36) también menciona los beneficios de evaluar el desempeño y son las siguientes:

- a. Determinar promociones.
- b. Tomar decisiones de retener o despedir.
- c. Identificar necesidades de capacitación específica.
- d. Planear carreras para el personal

2.2.3. Marco Geográfico de la investigación:

La presente investigación se desarrolló en la empresa: Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry, ubicada en la Av. Salaverry cuadra 24 (Centro Comercial Real Plaza Salaverry).

A. Historia

HOMECENTERS PERUANOS S.A es una cadena de tiendas de mejoramiento del hogar que forma parte del grupo peruano INTERCORP, la cual maneja la marca comercial PROMART. Se encarga de comercializar y distribuir materiales de construcción, artículos de limpieza y encerres para la industria y el hogar. Inició su servicio al público en diciembre del año 2011 con la tienda Chorrillos y actualmente cuenta con 21 tiendas de las cuales 15 tiendas están en provincia y 6 en Lima. Siendo Cusco la tienda que reporta mayores ventas.

Tabla 2. 4:

Tiendas de Homecenters Peruanos S.A

Homecenters peruanos S.A	
Lima	Provincia
<ul style="list-style-type: none">• Ate• Breña• Chorrillos• Pro• Salaverry• Santa Clara	<ul style="list-style-type: none">• Cajamarca• Chiclayo• Cusco• Cusco- San Jerónimo• Huancayo• Juliaca• Moquegua• Moquegua• Pisco• Pisco• Piura• Sullana• Talara• Talara• Trujillo

Elaboración propia.

En el año 2015, ingresó al GREAT PLACE TO WORK, por lo que es calificado como uno de los mejores lugares para trabajar en el Perú, encontrándose en el puesto número 14, esto ha permitido ser reconocida a nivel nacional. En 4 años la empresa ha crecido agresivamente, y es gracias a sus trabajadores que brindan un servicio experto y amable. A fines del presente este año, la empresa se inaugurará dos tiendas Villa María del Triunfo y Lurín.

Visión: Ser la marca de mejoramiento del hogar preferido por los consumidores para construir, remodelar, mantener y decorar su hogar.

Misión: Acompañar a nuestros clientes a tener su hogar soñado con un servicio experto y amable, ofreciendo calidad a los mejores precios.

Valores:

- a. Servicio Experto
- b. Servicio Amable
- c. Trabajo en Equipo
- d. Superación
- e. Integridad
- f. Creatividad

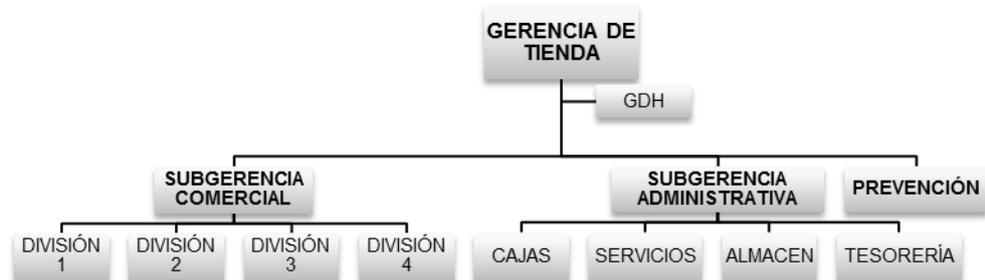
B. Organización de la Tienda Salaverry

Cada tienda cuenta un formato similar, en la tienda Salaverry, lugar de estudio, laboran 178 colaboradores quienes desempeñan los siguientes cargos:

- Gerente de tienda
- Subgerentes
- Jefes

- Supervisores
- Expertos
- Tesorero
- Asistentes
- Gestores
- Consultores
- Auxiliares

Figura 2. 3:
Organigrama – TIENDA SALAVERRY



Elaboración propia

Todos los trabajadores tienen la misión de trabajar de acuerdo a los objetivos de la empresa desde su puesto de trabajo. Para ello, se especifica las funciones y perfiles de los trabajadores en especial de los expertos y consultores, personal del presente estudio. Los consultores son los trabajadores encargados de brindar un servicio experto y amable mediante el cierre de ventas,

mantener ordenada el área y la reposición de mercadería. Los expertos son los encargados de capacitar a los consultores en lo correspondiente a los productos del área para que ellos puedan conocer las características, beneficios y puedan brindar una buena experiencia de venta, ambos puestos pertenecen al área comercial.

Con respecto a la división física, existen 4 divisiones en el área comercial de la tienda, siendo en el año 2016 la División 4 la que ha registrado mayores ventas.

Tabla 2. 5:

División comercial

DIVISIÓN COMERCIAL			
División 1	División 2	División 3	División 4
Materiales de Construcción	Pinturas	Electricidad	Muebles
Herramientas	Pisos y revestimientos	Iluminación	Jardín, aire libre y temporada
Ferretería, puertas y ventanas	Baños y cocinas	Gasfitería	Limpieza y Organización

Elaboración propia.

C. Programas de Capacitación

Homecenters Peruanos S.A ha desarrollado programas de capacitación al personal de las tiendas a través de medios presenciales y virtuales gracias al trabajo constante del área de Capacitación, con el objetivo de contar con trabajadores calificados que reflejen su buen trabajo, los programas de capacitación están enfocados a los proyectos del área y las técnicas de ventas. La empresa invirtió en el año 2016 aproximadamente 1'000,000 de nuevos soles destinado a los programas de capacitación para las 21 tiendas.

A continuación se presenta las diferentes capacitaciones que se brindan en la tienda:

- a. Capacitación brindada por los expertos del área: ésta capacitación es llevada de forma presencial (experto-consultor). El área de Capacitación Central envía los temas de capacitación de forma mensual los primeros días del mes al área de Gestión y Recursos Humanos (GDH) de cada tienda para informe a los expertos. La capacitación es realizada dentro del horario de trabajo, el experto es el encargado de capacitar encontrando el espacio y tiempo para iniciarlo. Luego GDH realiza el seguimiento de las capacitaciones a través de encuestas de satisfacción y evalúa de acuerdo a la entrega de

formatos de capacitación que deben estar firmadas por los consultores. Finalmente GDH, envía al área de Capacitación el cuadro de cumplimiento de capacitación, cabe resaltar que semestralmente hay una evaluación de conocimiento para los consultores donde se califica lo aprendido, significando un plus en los ascensos. Debemos tener en cuenta que los expertos tienen como función principal capacitar, siendo ellos los responsables en mantener actualizados a los consultores acerca de los productos de la tienda.

b. Capa virtual 3.0: esta capacitación es virtual y es exclusivo para el personal de tienda, siendo su objetivo el capacitar al personal nuevo para que luego ingrese a tienda con una noción previa de los productos y reforzado en piso de ventas con los expertos, esta capacitación es medida a través de las calificaciones por cada tema y con la obtención de un certificado que da fe de un buen resultado del programa. Es un programa de fácil manejo ya que la tecnología debe ser parte del aprendizaje. La plataforma utilizada ha sido creación propia de la UCIC El principal curso de capacitación virtual para los consultores ha sido la técnica de ventas.

c. Ferias con proveedores: Anualmente se realizan ferias con las marcas de los proveedores los cuales trabaja PROMART, siendo su sede central en Lima, teniendo como propósito que

todos los trabajadores a nivel cadena se actualicen con las características, beneficios y garantías de los productos, para ello los colaboradores de tienda en provincia vienen a Lima, siendo la empresa la encargada de pagar su estadía por los días de capacitación.

- d. Capacitación del área de prevención: El área de prevención tiene la obligación de capacitar al personal de tienda con respecto a temas de seguridad, salud en el trabajo, etc., ya que Promart al ser de rubro ferretero y estar en constante contacto con productos pesados, operadores logísticos debe prevenir cualquier accidente. La capacitación es constante.

D. Institución que brinda Capacitación

UCIC, es la universidad corporativa del Perú y actualmente brinda servicios a 22 empresas del grupo Intercorp teniendo a Promart como una empresa cliente, el cual brinda programas de capacitación virtuales y presenciales con temas referidos al rubro como servicio, ventas, Excel, atención al cliente ,técnicas de ventas, etc., en su sede ubicada en el Centro Cívico. Al finalizar el programa se otorga un certificado de haber participado en la capacitación.

E. Herramientas de Desempeño Laboral

Con el objetivo que los jefes conozcan el desempeño de sus colaboradores, aplicando lo aprendido en las capacitaciones, PROMART tiene dos herramientas de evaluación, que ayudan a dar seguimiento al desempeño de los consultores.

a. **Construyendo Futuros.** Es una herramienta cualitativa que tiene como objetivo acompañar a mejorar el desempeño de los colaboradores a través de retroalimentaciones continuas para los colaboradores en tienda, fomentando de esa manera mayor confianza entre Jefes y colaboradores. A continuación, se describe la metodología de esta herramienta:

- La retroalimentación se da de manera individual (jefe-colaborador) a través del Formato Construyendo Futuros.
- Se llevará a cabo de la siguiente manera: Trimestralmente
- El tiempo de la retroalimentación va a variar según cada sub gerente/jefatura; se estima un mínimo de 15 minutos máximo 45 minutos.

Contempla un conjunto de pasos que permiten desarrollar esta herramienta propia de la empresa y son las siguientes:

- Programar retroalimentaciones mensualmente reservando el tiempo necesario para que pueda cumplir con todo su equipo.

- Retroalimentar a los colaboradores tomando en cuenta el Formato Construyendo futuros, registrando los avances que se realicen.
 - Entregar al Jefe de GDH tienda el formato para que se archive en el file del colaborador.
- b. PARED (Programa de retroalimentación y evaluación de desempeño). Tiene por objetivo evaluar el desempeño de los colaboradores de manera cuantitativa, asignándoles un porcentaje de calificación en la tienda Promart Salaverry, fomentando de esa manera mayor confianza entre jefes y colaboradores. Esta herramienta está basada en la estructura según ABC (Asociación de Buenos Empleadores). Las competencias que se evalúa en PARED son de acuerdo al puesto en el cual está el trabajador. En ambas herramientas se mantiene siempre las siguientes competencias:
- Integridad: Ser transparentes. Actuamos de manera justa y ética, mostrando coherencia entre nuestros valores, decisiones y acciones.
 - Innovación y Creatividad: Capacidad para maximizar las particularidades de la organización a través de nuevas ideas y procesos que rompan esquemas actuales y generen experiencias únicas que agreguen valor. Implica estar atento a las novedades del entorno e identificar

oportunidades para desarrollar recursos, ideas y métodos para el desarrollo de la organización.

- Trabajo en Equipo: Capacidad para vincularse y establecer relaciones positivas de encaminar a un grupo de personas hacia un fin en común, compartiendo las diferencias y reconociendo las fortalezas de cada quien. Se trata de preocuparse por el otro y de dirigir sus esfuerzos hacia el beneficio común. Implica la intención de cooperar, aprender y valorarse unos a otros a fin de mejorar los servicios de la organización y competencias individuales.
- Superación: Capacidad para buscar constantemente información actualizada y útil que permita resolver problemas, evitar errores y agilizar procesos. Implica estar actualizado con los últimos acontecimientos e información relevantes al giro del negocio, utilizar las buenas prácticas de la empresa y compartir experiencias que permitan llegar de manera eficiente a los objetivos trazados.
- Servicio Experto: Capacidad de conocer a fondo los productos y utilizar esos conocimientos técnicos para dar solución a los problemas que surgen o para proponer mejoras en el área o empresa. Implica tener amplios

conocimientos de los temas que están bajo su responsabilidad y compartir con los demás ese expertiz, basándose en hechos sustentables y medibles.

- Servicio Amable: Vocación por entender, satisfacer y colaborar con el cliente sea este interno, externo o proveedor demostrando una actitud de servicio en todo momento, superando sus expectativas. Brinda singularidad a cada experiencia de servicio, marcando la diferencia, y generando bienestar en su entorno. Supone conocer y entender que la base del negocio es otorgar un servicio de calidad.

2.2.4. Definiciones claves

Aprendizaje organizacional. Se entiende como un proceso de alta complejidad que conduce a la organización a nuevos conocimientos. Desde una perspectiva dinámica, el recurso más valioso de una organización es su capacidad para aprender y así poder modificar su conducta en función de las exigencias del entorno. El aprendizaje organizacional se manifiesta por una forma de retener conocimientos en cierto modo independiente de los individuos que en ese momento pertenecen a la organización (Sanguino, 2006, p. 24).

Cliente. Persona que adquiere un bien o servicio para uno propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado

socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas (Bastos, 2006, p. 2).

Clima organizacional. Conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma en que los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Pintado, 2011, p. 318).

Consultor. Persona que se encuentra en el área de ventas, siendo sus funciones vender, brindar asesoría y reponer mercadería de los productos de su área al cliente.

Cultura organizacional. Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. (Davis, 1991).

Divisiones. Conjunto de áreas, los cuales se agrupan según complementariedad.

Entropía. Medida de la cantidad de energía que ya no es posible convertir en trabajo (García, 1989, p. 6).

Experto. Persona que capacita a los consultores acerca de los productos de su área.

Habilidad. Capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valorización actualizada de que uno puede hacer. Básicamente, las habilidades generales de un

individuo están compuestos por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas. (Robbins, 2004, p. 40).

Percepción. Proceso mediante el cual un individuo extrae información del ambiente. (Bolaños, 2006, p. 193).

Retail. Se define como “Comercialización al por menor” o “Venta al detalle”. Aunque usualmente se utiliza para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos, en estricto rigor, los negocios tipo Retail abarcan desde el almacén de nuestro barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados. (Duran, 2008, p. 4).

Satisfacción laboral. Es la actitud personal de un individuo hacia su trabajo (Robbins, 2004, p. 25).

Servicio al cliente. Son todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes (Paz, 2005, p. 1). Entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto y/o servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento post venta.

- El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- La recepción de pedidos de la empresa

Valores. Son elementos que construyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son. Los valores se desarrollan con el tiempo y reflejan la historia y las tradiciones de una empresa. (Rodríguez, 2010:40).

CAPITULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Variables de la Investigación

3.1.1. Variable 1

X₁: Capacitación

X_{1.1}: Reacción

X_{1.2}: Aprendizaje

X_{1.3}: Conducta

3.1.2. Variable 2

X₂: Desempeño laboral

X_{2.1}: Factores actitudinales

X_{2.2}: Factores operacionales

3.1.3. Variables Mediadoras

M₁: Género

M_{1.1}: Femenino

M_{1.2}: Masculino

M₂: Antigüedad Laboral

M_{2.1}: Menor a 1 año

M_{2.2}: Entre 1 a 3 años

M_{2.3}: Entre 3 y 5 años

M₃: División

M_{3.1}: División 1

M_{3.2}: División 2

M_{3.3}: División 3

M_{3.4}: División 4

3.2. Operacionalización de las variables

Teniendo como sustento los conceptos de capacitación y desempeño laboral según Chiavenato y Siliceo, el presente estudio está orientado a conocer las opiniones del personal de ventas hacia la capacitación recibida y la relación con su desempeño, finalmente proponer algunas mejoras según los resultados obtenidos.

Tabla 3. 1

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Capacitación	Reacción	Capacitación presencial
		Capacitación virtual
	Aprendizaje	Desarrollo de competencias
	Conducta	Actividades
Desempeño Laboral	Factores actitudinales	Iniciativa
		Creatividad
		Responsabilidad
	Factores operacionales	Trabajo en equipo
		Liderazgo
		Calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia

3.3. Hipótesis general e hipótesis específicas

3.3.1. Hipótesis general

Hi: “A mayor nivel de capacitación, mayor desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry”.

Ho: “A mayor nivel de capacitación, no corresponde mayor desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry”.

3.3.2. Hipótesis específicas

H₁: “La capacitación presencial presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas, que la capacitación virtual”.

H₀: “La capacitación virtual presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas, que la capacitación presencial”.

H₂: “Existe asociación entre la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas”.

H₀: “No existe asociación entre la capacitación y relación entre la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas”

H₃: “Existe relación entre la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas”.

H₀: “No existe relación entre la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas”.

H₄: “Existe relación entre aprendizaje y el desempeño laboral del personal de ventas”.

H₀: “No existe relación entre aprendizaje y el desempeño laboral del personal de ventas”.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

Descriptiva, correlacional y aplicada porque pretende establecer el grado de relación o asociación existente entre las variables, capacitación y el desempeño laboral, tal y como se presentan para precisar sus características y factores.

4.2 Diseño de la investigación

No experimental, transversal; porque el estudio se ha realizado sin efectuar manipulaciones deliberadamente de las variables Capacitación y Desempeño Laboral, además el estudio de la correlación de las variables se realiza en un momento único del tiempo.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población muestral

Para desarrollar la presente investigación se tiene como población y muestra a las cuatro divisiones del área de ventas de Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry, con un número de 89 trabajadores del área de ventas de la tienda: 23 trabajadores de

la División 1, 24 trabajadores de la División 2, 17 trabajadores de la División 3 y 25 trabajadores de la División 4.

4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

4.4.1 Técnicas

- Cuestionarios auto-administrados a expertos y consultores
- Observación de campo no participante
- Análisis documental

4.4.2 Instrumentos

Los instrumentos que se elaboraron fueron dos escalas de Tipo Likert, las que consisten en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o de juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que se externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico, así el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández et al. 2006:341).

A cada una de las cinco alternativas que se utilizó en el instrumento, se le asignó un valor numérico que permitió cuantificar las diferentes alternativas, como se presenta a continuación:

Tabla 4. 1:

Cuantificación de valores para las escalas

Escala Cualitativa	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Equivalente Numérico	5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

A. Guía de la escala de Capacitación del personal de ventas. El instrumento se construyó acorde con la teoría de Alfonso Siliceo (2009) acerca de la Capacitación. Contiene 33 ítems medidos en las siguientes tres dimensiones: Reacción, capacitación presencial (1 al 15), capacitación virtual (16 al 24); Aprendizaje, desarrollo de competencias (25 al 29) y Conducta (30 al 33); según género (Masculino, Femenino), según antigüedad laboral (Menor a 1 año, entre 1 a 3 años, entre 3 a 5 años y mayor a 5 años) y según la división (División 1, División 2, División 3 y División 4). Anexo N°4 (Matriz de elaboración de ítems), Tabla 4.2 (Ficha Técnica 1).

B. Guía de la escala de Desempeño Laboral del personal de ventas. El instrumento se construyó en base a teoría de Idalberto Chiavenato (2002) acerca del Desempeño Laboral. Contiene 22 ítems medidos en las siguientes dos dimensiones: Factores actitudinales, iniciativa (1 al 4), creatividad (5 al 7), responsabilidad (8 al 11); Factores operacionales, trabajo en equipo (12 al 14), liderazgo (15 al 18) y calidad de servicio (19 al 22). Anexo N°5 (Matriz de elaboración de ítems), Tabla 4.3 (Ficha Técnica 2).

C. Guía de observación no participante. Se elaboró una guía de observación por cada variable en estudio (Capacitación y Desempeño Laboral), divididas de acuerdo a las dimensiones para cada caso. Cuentan con instrucciones de seguimiento detalladas. (Ver Anexo N° 2 y N° 3)

D. Análisis de contenido del Libro de Reclamaciones. Se tuvo acceso a revisar el Libro de Reclamaciones, por lo cual se realizó el análisis respectivo.

Tabla 4. 2:**Ficha Técnica 1**

Nombre	Escala capacitación. (Anexo N° 6)
Autor (es)	Cubas Torres, Cynthia Margarita, Et Al.
Año	2016
Procedencia	Jesús María, Perú.
Bases teóricas	Capacitación según Siliceo Aguilar, Alfonso (2009)
Versiones	Cuarta
Sujetos de aplicación	Personal de ventas de Homecenters Peruanos SA - Tienda Salaverry.
Tipo de administración	Auto administrado
Edad de aplicación	Mayores de 18 años
Duración	10 minutos
Normas de puntuación	Puntuación global mínima de 1 y máxima de 5 por ítem.
Significación	Determinación de la relación de capacitación y desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A -Tienda Salaverry.
Campo de aplicación	Homecenters Peruanos S.A- tienda Salaverry.
Validez Opinión de expertos	Validez del contenido: representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable concordante con lo propuesto sobre capacitación de Siliceo, Alfonso. Además cuenta con la validez por opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los cinco expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales de 83% en indicadores: Claridad 83.8%, Objetividad 81%, Actualidad 83.2%, Organización 82%, Suficiencia 84. %, Intencionalidad 81.8%, Consistencia 82%, Coherencia 82%, Metodología 83.4%, correspondiéndole un nivel de validez muy alta.
Confiabilidad	Alfa de Cronbach: en el análisis de la confiabilidad, el coeficiente de Cronbach arrojó como resultado 0,918; es decir, que el instrumento tiene un nivel muy alto de confiabilidad.

Procedimiento de aplicación	Previamente se coordinó con la gerente y los subgerentes de tienda, la fecha y hora en que se aplicó la encuesta, asumiendo el compromiso para tal efecto. En la fecha prevista se procedió a dar las instrucciones, se señaló el tiempo de duración, se distribuyó la encuesta, recogiendo las mismas, se verificó que estén completas las respuestas a todos los ítems y finalmente se agradeció al personal por el apoyo brindado.
Normas interpretativas	1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo, 3=Indiferente, 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo, según corresponda a cada respuesta, una vez calificadas se procedió a su tabulación acorde con la tabla 4.1.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 3:

Ficha Técnica 2

Nombre	Escala de desempeño laboral. (Anexo N° 7)
Autor (es)	Cubas Torres, Cynthia Margarita, Et Al.
Año	2016
Procedencia	Jesús María, Perú.
Bases teóricas	Desempeño laboral según Chiavenato, Idalberto (2002)
Versiones	Primera
Sujetos de aplicación	Personal de ventas de Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry.
Tipo de administración	Individual
Edad de aplicación	Mayores de 18 años
Duración	10 minutos
Normas de puntuación	Puntuación global mínima de 1 y máxima de 5 por ítem.
Significación	Determinación de la relación entre capacitación y desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A -Tienda Salaverry.
Campo de aplicación	Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry.

Validez Opinión de expertos	Validez del contenido: representa en sus ítems todas las dimensiones en indicadores de la variable concordante con lo propuesto sobre capacitación de Siliceo, Alfonso. Además cuenta con la validez por opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los cinco expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales de 83% e indicadores: Claridad 83.8%, Objetividad 81%, Actualidad 83.2%, Organización 82%, Suficiencia 84.%, Intencionalidad 81.8%, Consistencia 82%, Coherencia 82%, Metodología 83.4%, correspondiéndole un nivel de validez muy alta.tf
Confiabilidad	Alfa de Cronbach: en el análisis de la confiabilidad el coeficiente de Cronbach arrojó como resultado 0,927, es decir que el instrumento tiene un nivel muy alto de confiabilidad.
Procedimiento de aplicación	Previamente se coordinó con la gerente y los subgerentes de tienda, la fecha y hora en que se aplicó la encuesta, asumiendo el compromiso para tal efecto. En la fecha prevista se procedió a dar las instrucciones, se señaló el tiempo de duración, se distribuyó la encuesta, recogiendo las mismas, se verificó que estén completas las respuestas a todos los ítems y finalmente se agradeció al personal por el apoyo brindado.
Normas interpretativas	1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo, 3=Indiferente, 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo, según corresponda a cada respuesta, una vez calificadas se procedió a su tabulación acorde con la tabla 4.1.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Procedimientos de recolección de datos

Se presentó la solicitud de autorización para la realización de la presente investigación a Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry, la cual dio la autorización y permisos respectivos para el uso de su nombre y las visitas, en la que se obtuvo importante información a través

de la técnica de la observación, así mismo se obtuvo información imprescindible para el manejo estadístico, resultado de aplicar los cuestionarios auto-administrados a los colaboradores de las cuatro divisiones del área comercial. Además se tuvo acceso a revisar el Libro de Reclamaciones e información general de la tienda, que permitió contar con un claro marco geográfico de la empresa.

4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

4.6.1 Análisis cuantitativo

Para la investigación se utilizó el software estadístico SPSS Versión 20, en el cual se ingresaron los datos obtenidos a partir de las escalas actitudinales aplicadas a los 89 colaboradores de Promart Tienda Salaverry, se procedió a la contrastación de las hipótesis, mediante la técnica estadística del coeficiente de correlación r de Spearman para establecer el nivel de correlación entre la capacitación y el desempeño laboral, ya que según Castilla (2013:99) el coeficiente de correlación de Spearman es una prueba estadística que permite medir la asociación de dos variables y se aplica cuando las mediciones se realizan en un escala ordinal, aprovechando la clasificación por rangos. Y para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

Para la validación de contenido del instrumento sobre capacitación y desempeño laboral se contó con la información contenida en la Operacionalización de Variables y Dimensiones, donde se señalaron los indicadores, que fueron presentados para su evaluación y fueron aprobados por tres expertos alcanzando un coeficiente de 83 %.

Una vez calificada las escalas se procedió a la tabulación de los datos y a la obtención del estadístico descriptivo: moda. Las fórmulas para los análisis cuantitativos aparecen en la tabla 4.4.

Tabla 4. 4:

Cuadro de estadísticos descriptivos

Medida de tendencia central	Moda	$Moda = L_{i-1} + \left(\frac{D_1}{D_1 + D_2}\right)i$
No paramétrica	Coeficiente alfa de Cronbach	$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$
No paramétrica	Coeficiente de correlación de Spearman	$r_2 = 1 - \frac{6 \sum d^2}{N^3 - N}$

4.6.2 Análisis cualitativo

- a. Se realizó la búsqueda de las teorías de Capacitación y Desempeño Laboral; así, como de estudios que sustenten la vinculación de las variables que permitieron dotar al estudio de mayor confiabilidad. Principalmente la teoría de la medición de la capacitación de Alfonso Siliceo a través de la Reacción, Aprendizaje y Conducta; Y la teoría de Idalberto Chiavenato acerca del desempeño laboral con los factores actitudinales y operativos, los cuales dan soporte al presente estudio.

- b. Se desarrolló reuniones, conversaciones y observación de campo en la empresa, los cuales permitieron conocer y entender el comportamiento de los empleados.

- c. Se aplicaron las escalas auto-administradas de Capacitación y Desempeño Laboral, posteriormente se procedió con el análisis e interpretación de los cuadros estadísticos obtenidos y la contratación de la hipótesis con los resultados y otros estudios similares.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo de las variables

5.1.1. Capacitación Laboral

Tabla 5. 1:

Reacción: Colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

Categorías	Intervalos	N°	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	0	0
Indiferente	3 - 3.99	30	33.71
De Acuerdo	4 - 4.99	56	62.92
Totalmente de Acuerdo	5	3	3.37
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.1: El 62.9% de los colaboradores de las 4 divisiones comerciales en Homecenters S.A – Tienda Salaverry, presentan niveles buenos y muy buenos de Reacción frente a la Capacitación, el 33.7% un nivel promedio. No se obtuvo valores malos ni muy malos.

Tabla 5. 2:

Reacción hacia la capacitación presencial: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

Categorías	Intervalos	Nº	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	2	2.25
Indiferente	3 - 3.99	26	29.21
De Acuerdo	4 - 4.99	58	65.17
Totalmente de Acuerdo	5	3	3.37
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.2: El 68.54% de los colaboradores de las 4 divisiones comerciales en Homecenters S.A – Tienda Salaverry, presentan niveles buenos y muy buenos de Reacción hacia la Capacitación Presencial, el 29.21% un nivel regular, 2.25% malo. No se obtuvo valores muy malos.

Tabla 5. 3:

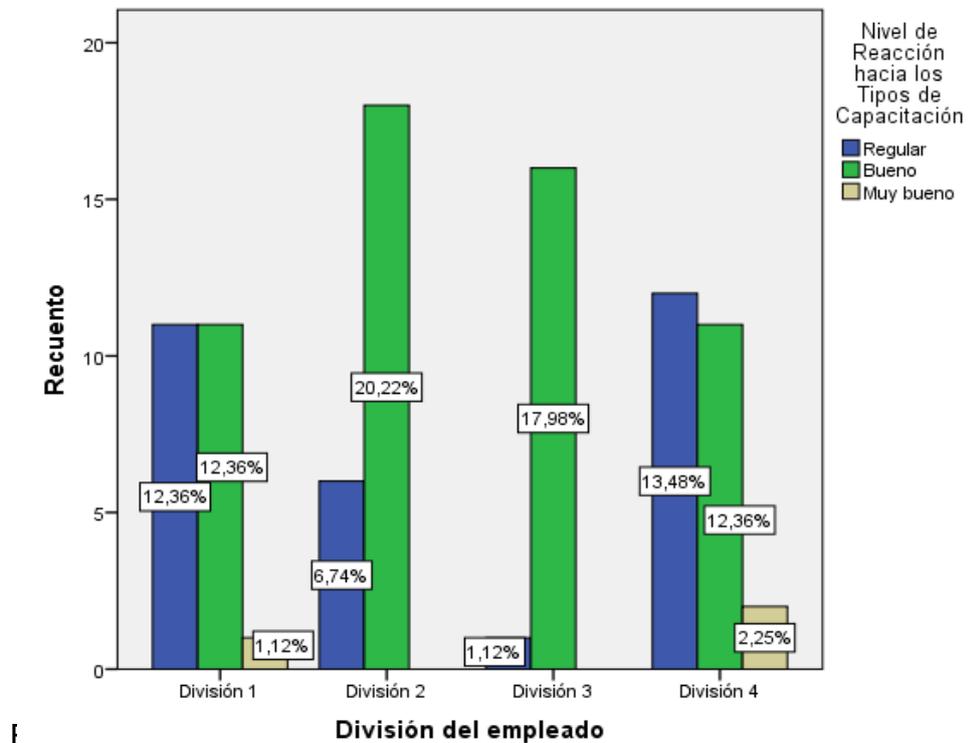
Reacción hacia la capacitación virtual: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

Categorías	Intervalos	N°	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	1	1.12
Indiferente	3 - 3.99	21	23.60
De Acuerdo	4 - 4.99	57	64.04
Totalmente de Acuerdo	5	10	11.24
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.3: El 75.28% de los colaboradores de las 4 divisiones comerciales en Homecenters S.A – Tienda Salaverry, presentan niveles buenos y muy buenos de Reacción frente a la Capacitación Virtual, el 23.60% un nivel regular, 1.12% malo. No se obtuvo valores muy malos.

Figura 5. 1
Nivel de reacción hacia los tipos de capacitación por división comercial



fuente: Elaboración propia

Interpretación Figura 5.1: Se observa que en la División 1 los trabajadores manifiestan una Reacción en su mayoría regular y buena con un porcentaje de 12.36%, además un pequeño porcentaje manifiesta una actitud muy buena (1.12%). Similarmente en la División 4 existe en su mayoría una actitud regular (13.48%) y buena (12.36%) y un pequeño porcentaje manifiesta una Reacción muy buena (2.25%). En la División 2 en su mayoría los trabajadores presentan una actitud buena con un 20.22%, al igual que la División 3 con un porcentaje de 17.98%.

Tabla 5. 4:

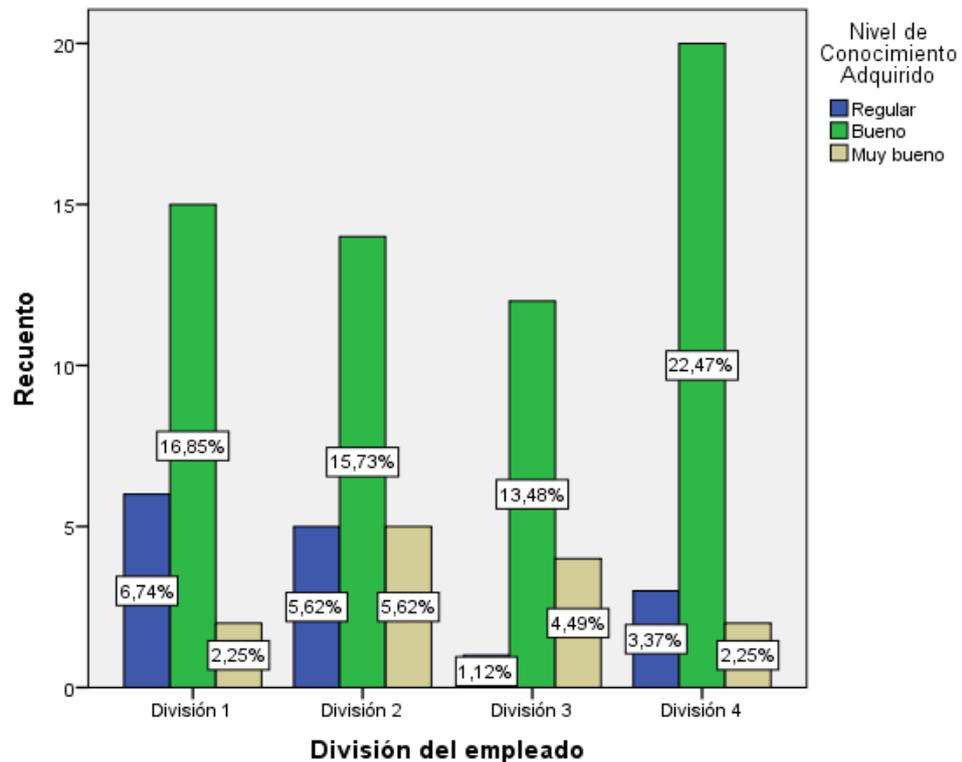
Aprendizaje: Colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

Categorías	Intervalos	N°	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	0	0
Indiferente	3 - 3.99	15	16.85
De Acuerdo	4 - 4.99	61	68.54
Totalmente de Acuerdo	5	13	14.61
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.4: El 83.15% de los colaboradores de las 4 divisiones, presentan niveles buenos y muy buenos de Aprendizaje, el 16.85% un nivel regular. No se obtuvo valores malos ni muy malos.

Figura 5. 2:
Nivel de aprendizaje por división comercial



Fuente: Elaboración propia

Interpretación Figura 5.2: Se observa que en la División 1 los trabajadores manifiestan en su mayoría haber obtenido un Aprendizaje bueno con un porcentaje de 16.85% y regular en menor proporción con 6.74%. En el caso de la División 2 en su mayoría manifiesta un Aprendizaje bueno con un porcentaje de 15.73%, sin embargo existen trabajadores que manifiestan un Aprendizaje regular y muy bueno en ambos casos con un porcentaje de 5.62%. En la División 3 en su mayoría los trabajadores manifiestan un Aprendizaje bueno (13.48%) y muy bueno (4.49%). La División presente el mayor porcentaje de calificación bueno con 22.47%, sin embargo también existe un pequeño porcentaje que califica el Aprendizaje con regular (3.37%) y muy bueno (2.25%).

Tabla 5. 5:

Conducta: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

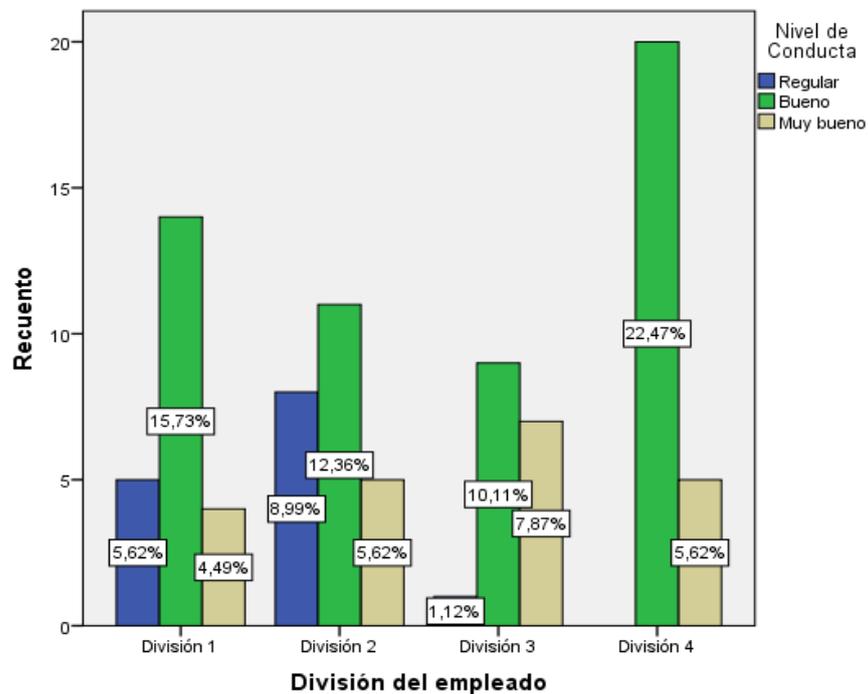
Categorías	Intervalos	Nº	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	0	0
Indiferente	3 - 3.99	14	15.73
De Acuerdo	4 - 4.99	54	60.67
Totalmente de Acuerdo	5	21	23.60
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.5: El 84.27% de los colaboradores de las 4 divisiones, presentan niveles buenos y muy buenos de Conducta, el 15.73% un nivel regular. No se obtuvo valores malos ni muy malos.

Figura 5. 3:

Nivel de conducta por división comercial



Fuente: Elaboración propia

Interpretación Figura 5.3: Se observa que en la División 1 y 2 los trabajadores califican la Conducta en su mayoría buena y muy buena con un porcentaje de 20.22% y 17.98% respectivamente, sin embargo la califican también como regular con un porcentaje considerable de 5.62% y 8.99% respectivamente. En la División 3 y 4 en su mayoría los trabajadores califican la Conducta como buena y muy buena.

Tabla 5. 6:

Capacitación: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

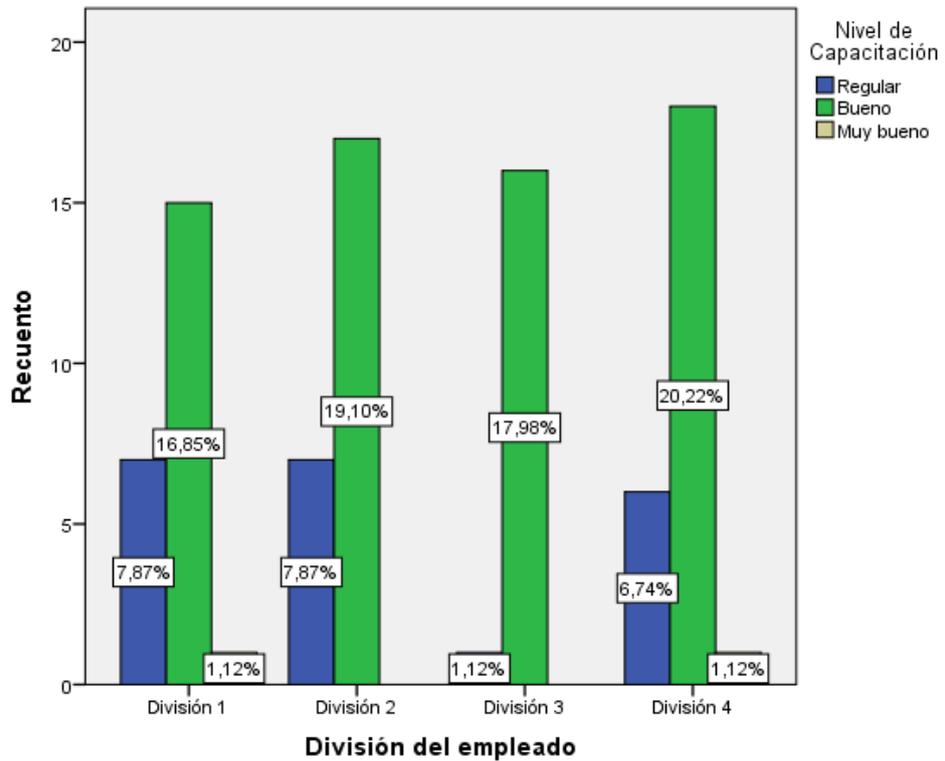
Categorías	Intervalos	Nº	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	0	0
Indiferente	3 - 3.99	21	23.60
De Acuerdo	4 - 4.99	66	74.16
Totalmente de Acuerdo	5	2	2.25
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.6: El 76.41% de los colaboradores de las 4 divisiones, presentan niveles buenos y muy buenos de Capacitación, el 23.60% presenta un nivel regular. No se obtuvo valores malos ni muy malos.

Figura 5. 4:

Nivel de capacitación por división comercial



Fuente: Elaboración propia

Interpretación Figura 5.4: Se observa que de los 89 trabajadores, 66 trabajadores califican a la Capacitación como buena con un porcentaje de 74.15% encentrándose proporcionado entre las 4 Divisiones. Además 3 trabajadores la califican como muy buena. Sin embargo en las Divisiones 1, 2 y 3 la calificación regular presenta un porcentaje considerable de 7.87%, 7.87% y 6.74% respectivamente.

5.1.2. Desempeño Laboral

Tabla 5. 7:

Factores actitudinales: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

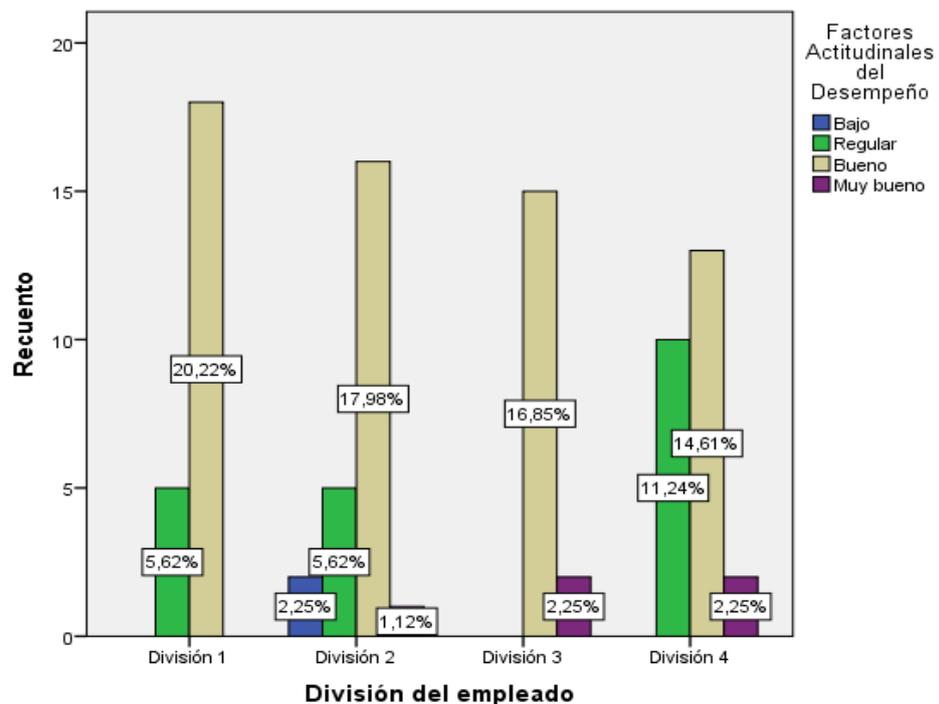
Categorías	Intervalos	Nº	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	2	2.25
Indiferente	3 - 3.99	20	22.47
De Acuerdo	4 - 4.99	62	69.66
Totalmente de Acuerdo	5	5	5.62
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.7: El 75.28% de los colaboradores de las 4 divisiones, presentan niveles buenos y muy buenos en Factores Actitudinales, 22.47% un nivel regular, 2.25% malo. No se obtuvo valores muy malos.

Figura 5. 5:

Nivel de factores actitudinales por división comercial



Fuente: Elaboración propia

Interpretación Figura 5.5: Se observa que de los 89 trabajadores, 62 califican los Factores Actitudinales como bueno, con porcentajes altos en las 4 Divisiones de 20.22%, 17.98%, 16.85% y 14.61% respectivamente. Además 5 trabajadores los califican como muy bueno en las Divisiones 2, 3 y 4. Sin embargo un porcentaje considerable de 22.5% los califican de regular en las Divisiones 1 (5.62%), División 2 (5.62%) y en mayor proporción en la División 4 con un 11.24%.

Tabla 5. 8:

Factores operacionales: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

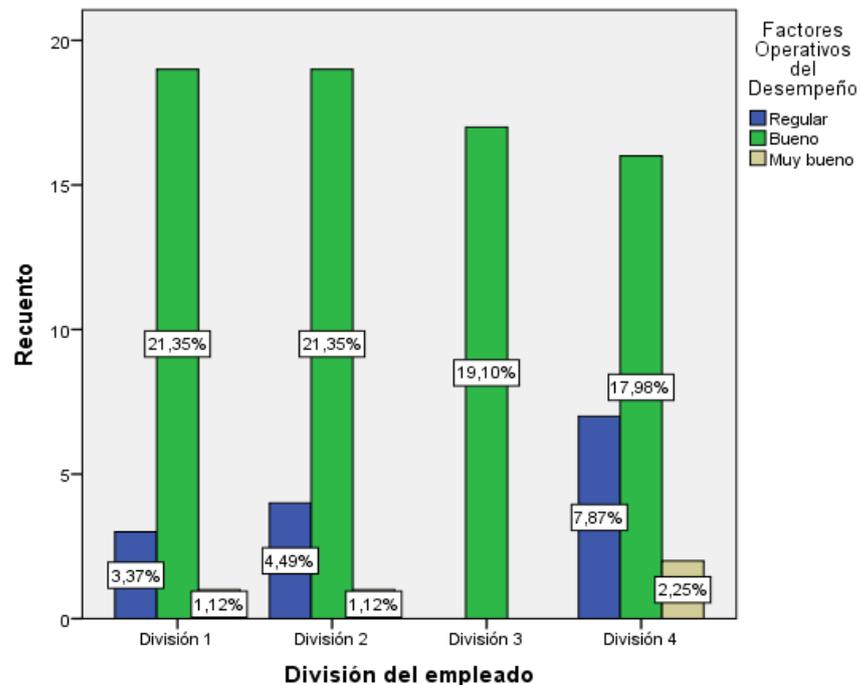
Categorías	Intervalos	N°	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	0	0
Indiferente	3 - 3.99	14	15.73
De Acuerdo	4 - 4.99	71	79.78
Totalmente de Acuerdo	5	4	4.49
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.8: El 84.27% de los colaboradores de las 4 divisiones, presentan niveles buenos y muy buenos en Factores Operacionales, 15.73% un nivel regular. No se obtuvo valores malos ni muy malos.

Figura 5. 6:

Nivel de factores operativos por división comercial



Fuente: Elaboración propia

Interpretación Figura 5.6: Se observa que de los 89 trabajadores, 71 califican los Factores Operacionales como bueno, con porcentajes altos en las 4 Divisiones de 21.35%, 21.35%, 19.10% y 17.98% respectivamente. Además 4 trabajadores los califican como muy bueno. Sin embargo 14 trabajadores los califican de regular en las Divisiones 1 (3.37%), División 2 (4.49%) y División 4 (7.87%).

Tabla 5. 9:

Desempeño laboral: colaboradores (D1, D2, D3 Y D4)

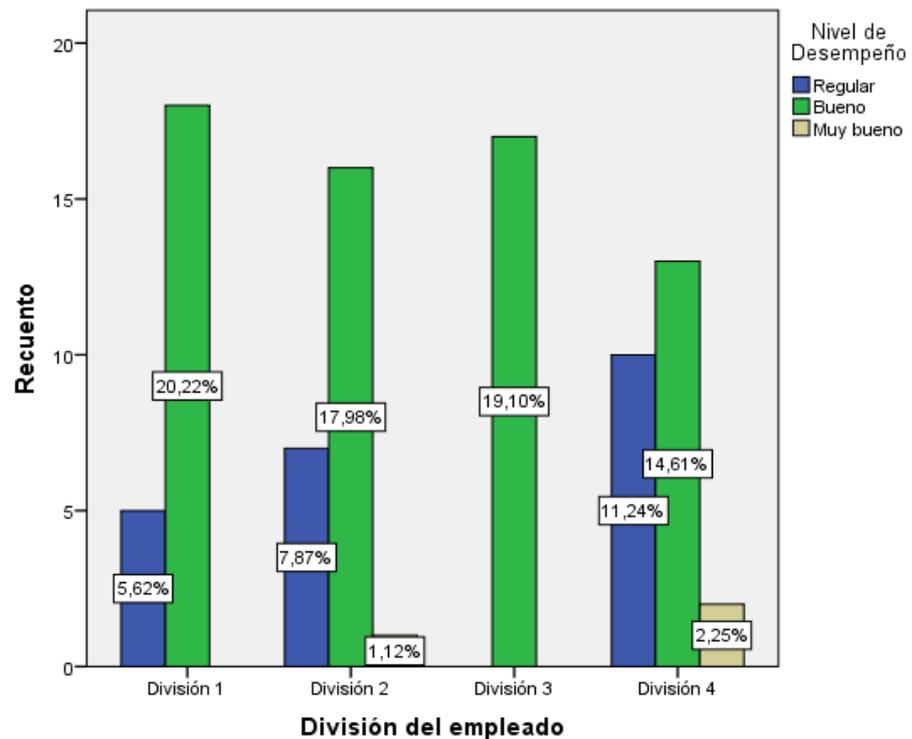
Categorías	Intervalos	Nº	%
Totalmente en Desacuerdo	1 -1.99	0	0
En Desacuerdo	2 - 2.99	0	0
Indiferente	3 - 3.99	22	24.72
De Acuerdo	4 - 4.99	64	71.91
Totalmente de Acuerdo	5	3	3.37
Total		89	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.9: El 75.28% de los colaboradores de las 4 divisiones, presentan niveles buenos y muy buenos en Factores Operacionales, 24.72% un nivel regular. No se obtuvo valores malos ni muy malos.

Figura 5. 7:

Nivel de desempeño por división comercial



Fuente: Elaboración propia

Interpretación figura 5.7: Se observa que de los 89 trabajadores, 64 trabajadores califican el Desempeño Laboral como bueno con un porcentaje de 71.91% encentrándose proporcionado entre las 4 Divisiones. Además 3 trabajadores la califican como muy buena. Sin embargo en las Divisiones 1, 2 y 4 lo califican como regular con porcentajes considerables de 5.62%, 7.87% y 11.24% respectivamente.

5.1.3. Capacitación y Desempeño Laboral

Tabla 5. 10:

Estadístico descriptivo de capacitación y desempeño laboral

		Reacción	Aprendizaje	Conducta	Factores Act.	Factores Ope.
N	Válidos	89	89	89	89	89
	Moda	3.79	4.00	5.00	4.45	4,73a

Fuente: Elaboración propia

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Interpretación Tabla 5.10: Las modas más altas se encuentran en nivel muy bueno en Conducta (5.00) y Factores Operacionales (4.73), seguido los niveles buenos en Factores Actitudinales (4.45) y Aprendizaje (4.00), el nivel promedio se encuentra en Reacción (3.79).

Tabla 5. 11:**Nivel de capacitación y desempeño laboral por división comercial**

División del empleado			Nivel de Desempeño			Total
			Regular	Bueno	Muy bueno	
División 1	Nivel de Capacitación	Regular	5	2		7
		Bueno	0	15		15
		Muy bueno	0	1		1
	Total	5	18		23	
División 2	Nivel de Capacitación	Regular	5	2	0	7
		Bueno	2	14	1	17
	Total	7	16	1	24	
División 3	Nivel de Capacitación	Regular		1		1
		Bueno		16		16
	Total		17		17	
División 4	Nivel de Capacitación	Regular	5	1	0	6
		Bueno	5	12	1	18
		Muy bueno	0	0	1	1
	Total	10	13	2	25	

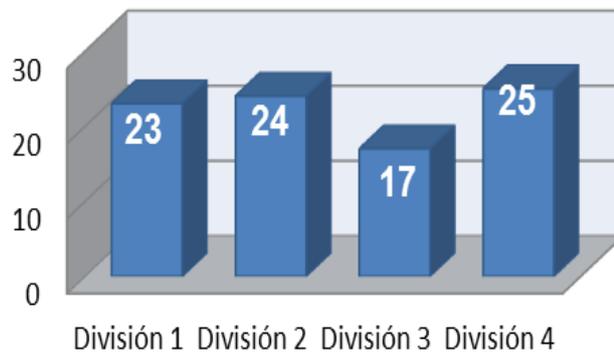
Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.11: Se observa que la Capacitación y el Desempeño Laboral presentan en su mayoría un nivel bueno y con la misma tendencia por cada División, así mismo existe un pequeño porcentaje que califica de muy bueno tanto a la capacitación como al desempeño. Además un considerable nivel regular, sin embargo no se presenta niveles malos ni muy malos.

5.2. Distribución de la Población Muestral

Figura 5. 8:

Distribución por división comercial

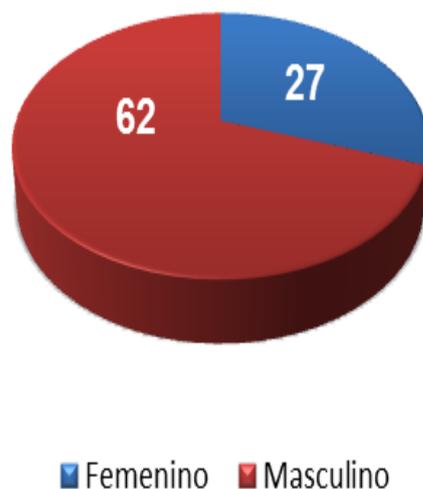


Interpretación Figura 5.8: Por División, la población muestral se encuentra constituida por 23 trabajadores en la División 1, 24 en la División 2, 17 en la División 3 y 25 en la División 4.

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. 9:

Distribución por género



Interpretación Figura 5.9: Según género, la población muestral se encuentra constituida en su mayoría por el género masculino, 62 hombres y 27 mujeres.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Prueba de Hipótesis

Tabla 5. 12:

Correlación entre capacitación y desempeño laboral

		Capacitación	Desempeño
Rho de Spearman	Capacitación	1.000	,593**
	Desempeño	,593**	1.000
Coeficiente de correlación			
Sig. (bilateral)			.000
Coeficiente de correlación			
Sig. (bilateral)		.000	

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.12: A nivel general sin distinción de las Divisiones, antigüedad laboral ni género, se establece correlación positiva moderada al 0.01 de significancia entre la Capacitación y el Desempeño Laboral (0.593).

Tabla 5. 13:

Correlación entre tipos de capacitación y desempeño laboral

			Capa. Presencial	Capa. Virtual	Desempeño
Rho de Spearman	Capa. Presencial	Coeficiente de correlación	1.000	,663**	,453**
		Sig. (bilateral)		.000	.000
	Capa. Virtual	Coeficiente de correlación	,663**	1.000	,448**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	Desemp.	Coeficiente de correlación	,453**	,448**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.13: A nivel general sin distinción de las Divisiones, antigüedad laboral ni género, se establece correlación positiva media al 0.01 de significancia entre la Capacitación Presencial y el Desempeño Laboral (0.453) y así como en la Capacitación Virtual y Desempeño Laboral (0.448).

Tabla 5. 14:

Correlación entre dimensiones de capacitación y desempeño laboral

			Factores Act.	Factores Ope.	Desempeño
Rho de Spearman	Reacción	Coeficiente de correlación	,436**	,527**	,506**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	Aprendizaje	Coeficiente de correlación	,413**	,529**	,518**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	Conducta	Coeficiente de correlación	,460**	,566**	,561**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	Capacitación	Coeficiente de correlación	,502**	,619**	,593**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Tabla 5.14: A nivel general sin distinción de las Divisiones, antigüedad laboral ni género, se establece correlación positiva moderada al 0.01 de significancia entre la Capacitación y los Factores Actitudinales (0.502).

Se establece correlación positiva alta al 0.01 de significancia entre la Capacitación y los Factores Operacionales (0.619).

Se establece correlación positiva moderada al 0.01 de significancia entre el Aprendizaje y el Desempeño Laboral (0.518).

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados

Existe 99% de confianza de que la correlación establecida es verdadera, el valor de la probabilidad p es $0\% < 5\%$, aportándose evidencia empírica a favor de la **hipótesis central**, por tanto a mayores niveles de capacitación, corresponde mayores niveles de desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry.

Esta correspondencia entre capacitación y desempeño se presenta en las cuatro divisiones, en ambos géneros y en los dos tipos de antigüedad laboral. Es de resaltar que las mujeres presentan un mayor nivel en los factores actitudinales que los hombres.

Acorde con Siliceo y Chiavenato, la capacitación evaluada a partir de la reacción, aprendizaje y conducta pretende encontrar la calificación de la misma a fin de ejercer un adecuado seguimiento que permita implementar mejoras y así contribuir con un mejor desempeño laboral el cual se manifiesta en dos factores previamente establecidos: actitudinales y operativos.

Existe 99% de confianza de que la correlación establecida es verdadera, el valor de p es $0\% < 5\%$, para cada tipo de capacitación con el desempeño laboral. Además se visualiza que ambos tipos de capacitación presentan una relación moderada con el desempeño, sin embargo la capacitación presencial manifiesta una ligera mayor relación, que la capacitación virtual. Por lo tanto se acepta la **primera hipótesis específica**, por ende la capacitación presencial presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas, que la capacitación virtual.

Es importante señalar que los colaboradores con antigüedad laboral menor a un año manifiestan mayor preferencia a la capacitación presencial, que los colaboradores con antigüedad laboral en el intervalo de 1 a 3 años.

Se corrobora la **segunda hipótesis específica** con un 99% de confianza, el valor de p es $0\% < 5\%$, por lo tanto, existe relación entre la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas. Los resultados reflejan en su mayoría niveles buenos y muy buenos para la iniciativa, creatividad y responsabilidad, en las cuatro divisiones.

Existe 99% de confianza que la correlación establecida es verdadera, el valor de p es $0\% < 5\%$, lo que significa la aceptación de la **tercera hipótesis específica**, existe relación entre la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas. Los resultados reflejan en su

mayoría niveles buenos y muy buenos para el trabajo en equipo, liderazgo y calidad de servicio, en las cuatro divisiones.

Se acepta la **cuarta hipótesis específica**, con un 99% de confianza, el valor de p es $0\% < 5\%$, por lo tanto se aporta evidencia empírica a que existe relación entre aprendizaje y el desempeño laboral del personal de ventas.

Es importante señalar que los colaboradores con antigüedad laboral en el intervalo de 1 a 3 años, presenta un mayor nivel de aprendizaje que los colaboradores con antigüedad laboral menor a 1 año. Lo que se corrobora con lo observado en las visitas.

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares

Capacitación:

Los hallazgos de Montes (2012), muestran que de los diferentes tipos de capacitación entre presencial y no presencial que brinda a su personal, el más eficaz es la capacitación presencial la cual tiene mejores resultados en el desempeño laboral y productividad, cabe resaltar que también cuenta con un personal joven y donde los mecanismos tecnológicos son fáciles de aprender; por lo tanto, se obtuvo resultados iguales con la presente investigación.

En la tesis de Anicama y Britto (2014), se enfatiza que un buen programa de capacitación debe constar de materiales de ayuda y un capacitador competente que facilite el aprendizaje, ya que la capacitación favorece la productividad de los trabajadores y desarrolla competencias. Por ello, la presente investigación coincide con la importancia que se le debe brindar a los programas de capacitación para la actualización de información, resultando para la organización una inversión que lo ayuda a ser competente en el mercado.

Del estudio de Ahumada (2010), es compartido que la efectividad de los cursos de capacitación es el principal factor que impacta en la calidad de servicio, a través de una buena comunicación y escucha asertiva, coincidiendo con la investigación.

Del estudio de Peralta (2015), se rescata las conclusiones que denotan las actitudes favorables de los trabajadores ante la capacitación, sintiendo identificación y compromiso con la empresa. En la presente investigación, al igual que el autor, se encontró también opiniones favorables con respecto a la capacitación.

Desempeño laboral:

Chiang (2010) explica que la satisfacción laboral influye en el desempeño laboral. En el presente estudio se centra en demostrar la relación entre la capacitación y el desempeño, por lo tanto se estima su investigación debido a que se comprueba que el desempeño laboral tiene

correlación con diversos factores y que para llegar a un óptimo desempeño se debe tener en cuenta no solo el contexto físico sino también emocional.

Coello (2013) en su tesis explica la insatisfacción del personal con respecto a las condiciones internas como el salario, valoración, capacitación y participación; así también cómo éstas influyen en el desempeño, es entonces que la capacitación es una permanente que está en toda la organización y la falta de ésta, ocasiona un ineficiente desempeño.

Capacitación y desempeño laboral:

El estudio de Mayurí (2008) corrobora la hipótesis central, teniendo así el mismo objetivo general que la presente investigación, que es el conocer la relación entre la capacitación y el desempeño del personal, afirmando que si hay una relación significativa entre las dos variables. Según Mayurí, los participantes de los programas de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados es el promedio de notas final, a diferencia de nuestros encuestados, los cuales son medidos a través de evaluaciones de desempeño, siendo el servicio al cliente una capacidad que demuestra el conocimiento de los productos para las cuales el personal es capacitado mensualmente.

CONCLUSIONES

- a. Evaluada la hipótesis general a través de la correlación de Spearman con un 95% de confianza se comprobó que a mayores niveles de capacitación hay mayores niveles de desempeño laboral en el personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry en el año 2016.

- b. Evaluada la segunda hipótesis específica a través de la correlación de Spearman con un 95% de confianza, se demostró que la capacitación presencial presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas frente a la capacitación virtual en la empresa.

- c. Evaluada la primera hipótesis específica a través de la correlación de Spearman con un 95% de confianza, existe una relación moderada entre la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas en la empresa.

- d. Evaluada la tercera hipótesis específica a través de la correlación de Spearman con un 95% de confianza, se demostró existe relación entre la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas en la empresa.

e. Evaluada la cuarta hipótesis específica a través de la correlación de Spearman con un 95% de confianza, se comprobó que con el aprendizaje de la capacitación mejora el desempeño laboral del personal de ventas en la empresa.

RECOMENDACIONES

- a. Los programas de capacitación podrían programarse en malla horaria del trabajador y que sea realizada por el subgerente comercial de la división, proporcionando al trabajador y al área de Gestión y Recursos Humanos un seguimiento planificado de las capacitaciones.
- b. La empresa debería reforzar el talento de sus expertos a través de cursos o talleres de coaching para poder llegar a los consultores con una mejor capacidad empática de aprendizaje para el desarrollo habilidades de iniciativa, creatividad y responsabilidad.
- c. La empresa debería analizar la manera de complementar la capacitación virtual y presencial para que ambas sean herramientas necesarias e ideales para el aprendizaje del personal. Iniciando con la capacitación presencial que involucra cercanía de lo que se va a aprender y luego con la virtual que reforzará los conocimientos adquiridos.
- d. La empresa debería implementar capacitaciones cruzadas donde el personal de ventas a primera instancia conozca los productos de

las áreas de la división a la que pertenecen y continúen siendo capacitados en las demás divisiones a fin de reforzar el liderazgo, trabajo en equipo y calidad de servicio.

- e. La empresa debería concientizar al personal de ventas acerca de los programas de capacitación para un mejor desempeño laboral, poniendo en práctica todos los conocimientos recibidos en las capacitaciones brindadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada L. (2010). *Propuesta de Evaluación de la Capacitación y su impacto en la Calidad del Servicio*. México.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. (1° Ed.). Argentina: Gránica.
- Alonso L.; Et Al. (2011), *Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT- año 2010*. Colombia.
- Anicama M.; Et al. (2014). *Propuesta de un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del año 2014*. Perú.
- Arias. F. et al. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (6° Ed.). México: Trillas.
- Ávila. H. (2010). *Metodología de la investigación – Aplicada a los negocios*. (1° Ed.). Perú: Servigraf San Pablo E.I.R.L.
- Bastos. A. (2006). *Fidelización del cliente - introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideas propias.

- Bebeto M.; Et al. (2013). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo 2013*. Perú.
- Blanco. C. (2011). *Encuesta y estadística*. (1° Ed.). Argentina: Brujas.
- Bohlander. et al. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12° Ed.). México: Thomson.
- Bolaños. B. (2006). *Educación por medio del movimiento y expresión corporal*. (11° Ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Cardona. G (2002). *Tendencias educativas para el Siglo XXI. Educación virtual, Online y @Learning*. Elementos para la discusión. En: Edutec Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Núm. 15/mayo 02.
- Castilla. L. (2013.). *Manual práctico de estadística para las ciencias de la salud*. (1° Ed.). México: Trillas.
- Chiang M.; Et al. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso Empresa de Retail*. Chile.
- Chiavenato. I. (2000) *Administración de recursos humanos*. (5° Ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato. I. (2002). *Gestión del talento humano*. (1° Ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. I. (2008) *Gestión del talento humano*. (3° Ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. I. (2009). *Administración de recursos humanos – el capital humano de las organizaciones*. (9° Ed.). México: McGraw-Hill.

- Chiavenato. I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. I. (1993). *Iniciación a la administración de personal*. (1° Ed.). Primera Edición. México: McGraw-Hill.
- Coello V. (2013). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Ecuador.
- Córdova. I. (2014) .*El informe de investigación cuantitativa*. Primera edición. Perú. Editorial San Marcos de Aníbal Paredes Galván.
- Davis, K. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Duran. G., Et al (2008). *Caracterización del sector retail- comercio al por menor*, Cuadernos de Investigación.
- García. L. (1990).*El concepto de entropía*. Cuadernos del Seminario de problemas científicos y filosóficos, (1° Ed.). México.
- Grados. J. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal*. (3° y 4° Ed.). México: Trillas.
- Hernández. R. (2006). *Metodología de la investigación*. (4° Ed.). México: McGraw- Hill.
- Iborra. M. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. (2° Ed.). España: Paraninfo.
- Lusthaus. Ch. et al (2002). *Evaluación organizacional*. Canadá.

- Matta, A. (2001). *Programa de Capacitación para el personal de las agencias asociadas a la Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad – UGAP*. Guatemala.
- Mayurí J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN*. Perú.
- Molla. A. et al (2006). *Comportamiento del consumidor*. (1° Ed.). España: Editorial UOC.
- Mondy. R., et al (2005). *Administración de recursos humanos*. (9° Ed.). México: Prentice Hall.
- Montahud, et al (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. (1° Ed.). España: Publicaciones URV.
- Montes L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de Capacitación sobre el Desempeño laboral de los empleados de una empresa de Servicios Telefónicos*. Perú.
- Paz. R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. (1° Ed.). España: Ideas Propias.
- Peralta B. (2015). *Actitudes hacia la capacitación del personal de una organización de servicios del Estado de Querétaro*. México.
- Pintado, E. (2011). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. (3° Ed.). Perú: Arco Iris SRL
- Reza. J. 2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. (1° Ed.). México: Panorama

- Robbins, S. (2004). *“Comportamiento organizacional”*. (10° Ed.) México: Pearson.
- Robbins. S. (2002). *Fundamentos de administración*. (3° Ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez. J. (2007) *.Administración moderna del personal*. (7° Ed.). México: Thomson.
- Sanguino, R. (2006). *La competitividad de la administración local: modernización a través de la gestión del conocimiento*. (1° Ed.). España: Numancia
- Siliceo. A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*, (1° Ed.). México: Limusa.
- Stoner. (1996). *Administración*. (6° Ed.). México: Pearson.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO N°1

TÍTULO: “Capacitación y desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry 2016”.

AUTORES: Cubas Torres, Cynthia Margarita, Et Al.

PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacitación y el desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry?</p>	<p>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</p> <p>Teóricamente se aporta evidencia empírica a los supuestos teóricos propuestos por Alfonso Siliceo e Idalberto Chiavenato, quienes aportaron una serie de reflexiones importantes acerca de la relación entre capacitación y desempeño laboral.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>“A mayor nivel de capacitación, mayor nivel de desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry”.</p>	<p>VARIABLES</p> <p>X₁: Capacitación</p>	<p>X_{1.1}: Reacción</p> <p>X_{1.2}: Aprendizaje</p> <p>X_{1.3}: Conducta</p>	<p>X_{1.1.1}: Capacitación Presencial</p> <p>X_{1.1.2}: Capacitación Virtual</p> <p>X_{1.2.1}: Desarrollo de competencias</p> <p>X_{1.3.1}: Actividades</p>	<p>TIPO</p> <p>Descriptiva, correlacional y aplicada.</p> <p>ENFOQUE / MÉTODO</p> <p>Mixto, predominantemente cuantitativa, Método deductivo e inductivo.</p> <p>DISEÑO</p> <p>No experimental, transversal</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>89 trabajadores del área de ventas de la tienda</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Cuál de los tipos de capacitación presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas?</p> <p>b. ¿Qué relación tiene la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas?</p> <p>c. ¿Qué relación tiene la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas?</p> <p>d. ¿En qué medida el aprendizaje se relaciona con el desempeño laboral del personal de ventas?</p>	<p>JUSTIFICACIÓN SOCIAL</p> <p>Socialmente se propone mejoras en los programas de capacitación para la mejora del desempeño de los consultores. De ésta manera se verán beneficiados en primera instancia los 89 trabajadores del área de ventas, así como también los clientes, gracias al conocimiento del consultor acerca de los productos de tienda a través de un buen servicio.</p> <p>JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</p> <p>Metodológicamente se diseñó instrumentos que permitieron conocer las opiniones acerca de las capacitaciones y el desempeño. Los mismos, fueron dotados de objetividad, validez y confiabilidad a fin de posibilitar su uso en investigaciones futuras.</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. analizar cuál de los tipos de capacitación presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas.</p> <p>b. analizar la relación entre la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas.</p> <p>c. analizar la relación entre la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas.</p> <p>d. analizar de qué manera el aprendizaje se relaciona con el desempeño laboral del personal de ventas.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>H₁: “La capacitación presencial presenta una mayor relación con el desempeño laboral del personal de ventas, que la capacitación virtual”.</p> <p>H₂: “Existe asociación entre la capacitación y los factores actitudinales del personal de ventas”.</p> <p>H₃: “Existe relación entre la capacitación y los factores operacionales del personal de ventas”.</p> <p>H₄: “Existe relación entre aprendizaje y el desempeño laboral del personal de ventas”.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>X₂: Desempeño Laboral</p>	<p>X_{2.1}: Factores actitudinales</p> <p>X_{2.2}: Factores operacionales</p>	<p>X_{2.1.1}: Iniciativa</p> <p>X_{2.1.2}: Creatividad</p> <p>X_{2.1.3}: Responsabilidad</p> <p>X_{2.2.1}: Trabajo en equipo</p> <p>X_{2.2.2}: Liderazgo</p> <p>X_{2.2.3}: Calidad de servicio</p>	<p>TÉCNICAS</p> <p>a. Cuestionarios auto-administrados</p> <p>b. Observación de campo no participante</p> <p>c. Análisis documental</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <p>a. Guía de la escala de capacitación del personal de ventas.</p> <p>b. Guía de la escala de desempeño laboral del personal de ventas.</p> <p>c. Guía de observación no participante.</p> <p>d. Análisis de contenido del Libro de Reclamaciones.</p>
				<p>VARIABLES MEDIADORAS</p> <p>M₁: Género</p> <p>M₂: Antigüedad Laboral</p> <p>M₃: División</p>	<p>M_{1.1}: Femenino</p> <p>M_{1.2}: Masculino</p> <p>M_{2.1}: Menor a 1 año.</p> <p>M_{2.2}: Entre 1 y 3 años.</p> <p>M_{2.3}: Entre 3 y 5 años.</p> <p>M_{3.1}: División 1</p> <p>M_{3.2}: División 2</p> <p>M_{3.3}: División 3</p> <p>M_{3.4}: División 4</p>		



GUÍA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE - CAPACITACIÓN EN HOMECENTERS PERUANOS SA- TIENDA SALAVERRY

El investigador tendrá que tomar nota de todas las observaciones que realice sobre la capacitación en la tienda. Observar y anotar cuidadosamente cada una de las acciones o situaciones que trate de la capacitación. Recuerde realizar las mayores anotaciones que pueda, luego pasar a completar el cuadro de procesamiento de observación no participante de forma ordenada y cuidadosa. Realizar sus anotaciones en el siguiente espacio.

CUADRO DE PROCESAMIENTO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE - CAPACITACIÓN EN HOMECENTERS PERUANOS S.A- TIENDA SALAVERRY

REACCIÓN	<p>Se observó que los consultores utilizan las tablets otorgadas por la empresa para su capacitación, el área de GDH facilita este medio y brinda las indicaciones para su uso.</p> <p>Se apreció que los expertos tienen diferentes formas de enseñanza a los consultores (a través de diapositivas y cercanía con los productos) teniendo la mayoría como espacio de capacitación el área donde laboran y que en casos son interrumpidas por el cliente.</p> <p>Se observó interacción activa entre el experto y consultor.</p>
APRENDIZAJE	<p>Se observó personal nuevo que se encontraban solos en sus áreas y se ayudaban con sus compañeros de las áreas más cercanas cuando los clientes preguntaban por productos que no aun no tenían conocimiento, o perifoneaban a su otro compañero para que se acerque al área.</p> <p>El público es exigente en sus respuestas, y muchos de ellos resuelven sus dudas, pero hay consultores que aún necesitan el apoyo de sus compañeros para la resolución de problemas.</p>
CONDUCTA	<p>Los consultores abordan a los clientes mostrando un contacto visual y de escucha adecuado.</p>



GUÍA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE – DESEMPEÑO LABORAL EN HOMECENTERS PERUANOS S.A- TIENDA SALAVERRY

El investigador tendrá que tomar nota de todas las observaciones que realice sobre el desempeño laboral en la tienda. Observar y anotar cuidadosamente cada una de las acciones o situaciones que trate del desempeño. Recuerde realizar las mayores anotaciones que pueda, luego pasar a completar el cuadro de procesamiento de observación no participante de forma ordenada y cuidadosa. Realizar sus anotaciones en el siguiente espacio.

CUADRO DE PROCESAMIENTO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE – DESEMPEÑO LABORAL EN HOMECENTERS PERUANOS S.A- TIENDA SALAVERRY

<p>FACTORES ACTITUDINALES</p>	<p>En iniciativa, se observó que algunos consultores se ofrecían a brindar asesoría, mientras que la mayoría sólo mostraban atención y disponibilidad de ofrecer ayuda.</p> <p>En responsabilidad, se observó que son pocos los colaboradores que ponen en práctica el protocolo de bienvenida en el saludo.</p> <p>Se agrega que en una ocasión se percibió un consultor distraído.</p>
<p>FACTORES OPERACIONALES</p>	<p>En calidad de servicio, se observó que algunos consultores brindan un adecuado asesoramiento del producto que logra la satisfacción del cliente.</p> <p>La mayoría de consultores no ejercen un papel activo para el adecuado asesoramiento.</p>

MATRIZ DE ELABORACIÓN DE ÍTEMS

TÍTULO: Capacitación y desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry 2016

AUTORES: Cubas Torres, Cynthia Margarita, Et Al.

VARIABLES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PESO	ÍNDICE	NIVEL DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<p>X₁:Capacitación</p> <p>DC: La capacitación consiste en una investigación planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador cubriendo cuatro aspectos básicos: la reacción del grupo, aprendizaje, conducta y resultados.</p> <p>DO: La capacitación consiste en una investigación planeada y basada en las necesidades reales de Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry, orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores del área de ventas que se enfoca en cuatro aspectos básicos: la reacción del grupo, aprendizaje, conducta y resultados.</p>	<p>X_{1.1}: :Reacción del grupo</p> <p>DC: El grado en que los asistentes disfrutaron el programa de capacitación, es decir deben evaluarse los sentimientos de los participantes.</p> <p>DO: El grado en que los trabajadores del área de ventas disfrutaron el programa de capacitación, es decir se evalúa los sentimientos de los participantes hacia la implementación, el contenido y competencia de los capacitadores.</p>	<p>X_{1.1.1}: Capacitación Presencial</p> <p>DC: Es un proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza con un instructor a un grupo de participantes, los que deben estar presentes durante el desarrollo de la actividad.</p> <p>DO: Es el proceso de enseñanza-aprendizaje que lo dicta un instructor a los trabajadores del área de ventas de la tienda, quienes están presentes durante la actividad.</p>	<p>X_{1.1.1.1}: Material</p> <p>X_{1.1.1.2}: Infraestructura</p> <p>X_{1.1.1.3}: Instructor</p>	<p>1. Los medios audiovisuales de la capacitación presencial resulta útiles</p> <p>2. El material utilizado en la capacitación presencial es suficiente para el logro de aprendizaje.</p> <p>3. El contenido de las capacitaciones presenciales son actualizados.</p> <p>4. Generalmente el contenido de la capacitación presencial es de fácil entendimiento.</p> <p>5. Generalmente el contenido de la capacitación presencial se relaciona con las funciones del personal.</p> <p>1. Usualmente el espacio de capacitación presencial es el adecuado.</p> <p>1. Los instructores muestran dominio de los temas en la capacitación presencial.</p> <p>2. Generalmente los instructores de capacitación presencial responden adecuadamente las preguntas que el personal plantea.</p> <p>3. Usualmente el instructor comunica el contenido de forma clara y fácil de entender en la capacitación presencial.</p> <p>4. Generalmente el instructor logra atraer la atención del personal en la capacitación presencial.</p>	<p>42% (14 ítems)</p>	<p>1 = Totalmente en desacuerdo</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>3= Indiferente</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>5 = Totalmente de acuerdo</p>	Ordinal	<p><i>ESCALA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS</i></p>

<p>X₁:Capacitación</p> <p>DC: La capacitación consiste en una investigación planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador cubriendo cuatro aspectos básicos: la reacción del grupo, aprendizaje, conducta y resultados.</p> <p>DO: La capacitación consiste en una investigación planeada y basada en las necesidades reales de Homecenters Peruanos S.A – Tienda Salaverry, orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores del área de ventas que se enfoca en cuatro aspectos básicos: la reacción del grupo, aprendizaje, conducta y resultados.</p>		<p>X_{1.1.2}: Capacitación Virtual</p> <p>DC: Es un proceso de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo a través del servicio de internet y por lo menos una terminal de computadora.</p> <p>DO: Es el proceso de enseñanza-aprendizaje para los trabajadores del área de ventas de la tienda, que se lleva a cabo a través de internet y el uso de una Tablet.</p>	<p>X_{1.1.1.4}: Tiempo</p> <p>X_{1.1.2.1}: Material</p> <p>X_{1.1.2.2}: Infraestructura</p> <p>X_{1.1.2.3}: Facilitador</p> <p>X_{1.1.2.4}: Tiempo</p>	<p>5. Usualmente el instructor trata con amabilidad y respeto al personal en la capacitación presencial.</p> <p>1. El tiempo destinado a la capacitación presencial es suficiente para el logro del aprendizaje.</p> <p>2. Generalmente la capacitación presencial inicia y termina en el tiempo programado.</p> <p>3. Usualmente las capacitaciones presenciales son programadas de manera oportuna.</p> <p>1. Los medios electrónicos empleados en la capacitación virtual resultan de fácil manejo.</p> <p>2. Los medios utilizados en la capacitación virtual son suficiente para el logro de aprendizaje.</p> <p>3. Los contenidos de la capacitación virtual son actualizados.</p> <p>4. Los contenidos de la capacitación virtual son de fácil entendimiento.</p> <p>5. Los contenidos de la capacitación virtual se relaciona con las funciones del personal.</p> <p>1. Los ambientes donde se realiza la capacitación virtual son adecuados.</p> <p>1. Generalmente el facilitador comunica las instrucciones a seguir en la capacitación virtual de manera clara.</p> <p>1. El tiempo destinado a la capacitación virtual es suficiente para el logro de los aprendizajes.</p> <p>2. La capacitación virtual inicia y termina en el tiempo programado.</p> <p>3. Usualmente las capacitaciones virtuales son programadas de</p>	<p>30% (10 items)</p>	<p>1 = Totalmente en desacuerdo</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>3= Indiferente</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>5 = Totalmente de acuerdo</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS</p>
--	--	---	---	---	---------------------------	---	----------------	---

MATRIZ DE ELABORACIÓN DE ÍTEMS

TÍTULO: Capacitación y desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry 2016

AUTORES: Cubas Torres, Cynthia Margarita, Et Al.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PESO	ÍNDICE	NIVEL DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
Y: DESEMPEÑO LABORAL DC: Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, evaluándolos mediante factores actitudinales y operativos. DO: Eficacia de los trabajadores de Homecenters Peruanos S.A que laboran dentro de la tienda Salaverry, la cual es necesaria para el funcionamiento de una gran labor y satisfacción laboral, evaluándolos mediante factores actitudinales y operativos.	Y₁: FACTORES ACTITUDINALES Y_{1.1}:Iniciativa DC: Es la predisposición a anticiparse, a ver lo que hay que hacer en el futuro. Capacidad para idear, inventar o emprender cosas. DO: Es la predisposición de los trabajadores de la municipalidad a anticiparse, a ver lo que hay que hacer en el futuro, crear o emprender cosas y fomentar la iniciativa en las tareas. Y_{1.2}: Creatividad DC: Capacidad del ser humano que le permite generar soluciones nuevas y pertinentes a diversos problemas en determinados contextos. DO: Capacidad de los trabajadores de la tienda Salaverry que le permite generar soluciones nuevas y pertinentes a diversos problemas en determinados contextos.	Y_{1.1.1}: Toma de iniciativa para la realización de tareas. Y_{1.1.2}: Anticipación de necesidades. Y_{1.1.3}: Proposición de cambios para mejoras en la venta. Y_{1.1.4}: Proactividad ante requerimientos del área. Y_{1.2.1}: Búsqueda de nueva opciones para la satisfacción de los clientes. Y_{1.2.2}: Propuesta de ideas y soluciones para el trabajo. Y_{1.2.3}: Búsqueda de formas de trabajo.	1. Los trabajadores toman la iniciativa para la realización de sus tareas. 2. Los trabajadores anticipan a las necesidades de los clientes, analizando las características de cada uno. 3. Propone y ejecuta cambios que signifiquen mejoras en las ventas de la tienda. 4. Los trabajadores actúan de forma proactiva ante los requerimientos de su área.	18% (4 ítems)	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3= Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Ordinal	ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS
			1. Los trabajadores buscan nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. 2. Los trabajadores proponen nuevas ideas y soluciones para su trabajo diario. 3. Los trabajadores buscan nuevas formas de realizar sus funciones a fines de mejorar la calidad de la misma.	14% (3 ítems)			

	<p>Y1.3:Responsabilidad</p> <p>Dc: Es la capacidad de responder por las propias acciones, hacerse cargo de todo lo que se elige hacer, y de las obligaciones que corresponden a los roles que se desempeñan en una sociedad.</p> <p>Do: Es la capacidad que tienen los trabajadores de Homecenters Peruanos S.A- tienda Salaverry de responder por sus propias acciones, hacerse cargo de todo lo que eligieron hacer, y de las obligaciones que corresponden a los roles que se éstos desempeñan en la tienda.</p> <p>Y2: FACTORES OPERATIVOS</p> <p>Y2.1: El trabajo en equipo</p> <p>DC: Conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.</p> <p>DO: Conjunto de trabajadores de la tienda Salaverry que se organizan de una forma determinada formando equipos para lograr los objetivos de Homecenters Peruanos S.A.</p>	<p>Y1.3.1: Cumplimiento de metas de ventas.</p> <p>Y1.3.2: Uso responsable del tiempo laboral.</p> <p>Y1.3.3: Búsqueda de formas de trabajo.</p> <p>Y2.1.1: Cooperación entre miembros del equipo.</p> <p>Y2.1.2: Escucha de manera activa.</p> <p>Y2.1.3: Comunicación de avances y problemas al equipo.</p>	<p>1. Los trabajadores cumplen con las metas de ventas establecidas.</p> <p>2. Los trabajadores hacen uso responsable de su tiempo laboral.</p> <p>3. Los trabajadores se comprometen con el logro de los objetivos de la tienda.</p> <p>4. Los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos a su disposición.</p> <p>1. Los trabajadores solicitan y/u ofrecen ayuda a los demás miembros de su equipo.</p> <p>2. Los trabajadores escuchan de manera activa las ideas de sus compañeros.</p> <p>3. Los trabajadores mantienen informado a su equipo sobre los avances y problemas</p>	<p>18% (4 items)</p> <p>14% (3 items)</p>	<p>1 = Totalmente en desacuerdo</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>3= Indiferente</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>5 = Totalmente de acuerdo</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS</p>
--	---	---	---	---	---	----------------	--

	<p>2.2: Liderazgo</p> <p>DC: Proceso de dirigir e influir en la actividades laborales de los demás miembros del equipo.</p> <p>DO: Proceso en el cual los trabajadores de la tienda Salaverry quienes dirigen e influyen en la actividades laborales en los demás miembros de la tienda.</p> <p>Y2.3: Calidad del servicio</p> <p>DC: Grado en el que un servicio satisface o sobrepasa necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.</p> <p>DO: Grado en el que el servicio de los trabajadores de Homecenters Peruanos- tienda Salaverry satisface o sobrepasan las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.</p>	<p>Y2.2.1: Comunicación y alcance de objetivos de manera clara. Y2.2.2: Desarrollo del área. Y2.2.3: Coordinación entre los miembros del equipo. Y2.2.4: Mantener un ambiente laboral positivo.</p> <p>Y2.3.1: Atención para la satisfacción al cliente. Y2.3.2: Asesoramiento adecuado Y2.3.3: Muestra de interés ante las necesidades y requerimientos de los clientes. Y2.3.4: Verificación del servicio al cliente.</p>	<p>1. Los trabajadores comunican los objetivos de manera clara y guían al equipo a alcanzarla.</p> <p>2. Los trabajadores promueven el desarrollo del área.</p> <p>3. Los trabajadores facilitan la coordinación entre los miembros de su equipo.</p> <p>4. Los trabajadores mantienen un ambiente laboral positivo.</p> <p>1. La atención que brinda los trabajadores permite la satisfacción al cliente.</p> <p>2. Los trabajadores generalmente brindan un asesoramiento adecuado al cliente.</p> <p>3. Los trabajadores muestran interés por atender las necesidades y requerimientos de los clientes.</p> <p>4. Los trabajadores verifican que el cliente haya quedado satisfecho con el servicio brindado,</p>	<p>18% (4 items)</p> <p>18% (4 items)</p>	<p>1 = Totalmente en desacuerdo</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>3= Indiferente</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>5 = Totalmente de acuerdo</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS</p>
--	---	---	--	---	---	----------------	--



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCALA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

Género: F M

Antigüedad laboral:

Menor a 1 año
 Entre 1 a 3 años
 Entre 3 a 5 años
 Mayor a 5 años

División:

División 1
 División 2
 División 3
 División 4

Instrucciones: El objetivo de la escala es conocer su opinión acerca de la capacitación que se brinda en Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry, el cuestionario es anónimo bajo estricta confidencialidad, agradecemos su sinceridad en la resolución.

Marque con un aspa (X) una de las alternativas, teniendo en cuenta lo siguiente:

TA	DA	I	ED	TD
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	ÍTEMS	TA	DA	I	ED	TD
1	Los medios audiovisuales de la capacitación presencial resultan útiles.					
2	El material utilizado en la capacitación presencial es suficiente para el logro de aprendizaje.					
3	El contenido de los programas de capacitación presenciales son actualizados.					
4	Generalmente el contenido de la capacitación presencial es de fácil entendimiento.					
5	Generalmente el contenido de la capacitación presencial guarda relación con las funciones del personal.					
6	Usualmente el ambiente de capacitación presencial es adecuado.					
7	Los instructores muestran dominio de los temas en la capacitación presencial.					
8	Generalmente los instructores de capacitación presencial responden adecuadamente a las preguntas que el personal plantea.					
9	Usualmente el instructor comunica el contenido de forma clara y fácil de entender en la capacitación presencial.					
10	Generalmente el instructor motiva y logra atraer la atención del personal en la capacitación presencial.					

N°	ÍTEMS	TA	DA	I	ED	TD
11	El instructor muestra amabilidad y respeto al personal en la capacitación presencial.					
12	El tiempo destinado a la capacitación presencial es suficiente para el logro de los aprendizajes.					
13	Generalmente la capacitación presencial inicia y termina en el tiempo programado.					
14	Usualmente las capacitaciones presenciales son programadas de manera oportuna.					
15	Los medios electrónicos empleados en la capacitación virtual resultan de fácil manejo.					
16	Los medios utilizados en la capacitación virtual son suficientes para el logro de los aprendizajes.					
17	Los contenidos de la capacitación virtual son actualizados.					
18	Los contenidos de la capacitación virtual son de fácil entendimiento.					
19	Los contenidos de la capacitación virtual se relacionan con las funciones del personal.					
20	Los ambientes donde se realiza la capacitación virtual son adecuados.					
21	Generalmente el facilitador comunica previamente las instrucciones a seguir en la capacitación virtual de manera clara.					
22	El tiempo destinado a la capacitación virtual es suficiente para el logro de los aprendizajes.					
23	La capacitación virtual inicia y termina en el tiempo programado.					
24	Usualmente las capacitaciones virtuales se programan oportunamente.					
25	La capacitación integral permite a los trabajadores asimilar toda la información brindada.					
26	La capacitación integral permite ampliar el conocimiento del personal.					
27	La capacitación integral contribuye al desarrollo de habilidades interpersonales en el personal.					
28	La capacitación integral contribuye al desarrollo de habilidades laborales en el personal.					
29	La capacitación integral contribuye al discernimiento para la resolución de problemas.					
30	La capacitación integral permite el desarrollo de habilidades interpersonales en el personal.					
31	La capacitación integral permite el desarrollo de habilidades laborales en el personal.					
32	La capacitación integral posibilita la resolución de problemas cotidianos.					
33	La capacitación integral permite que los trabajadores alineen sus acciones con el objetivo de la tienda.					

Gracias por su gentileza y valioso aporte a nuestra investigación.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS

Género: F M

Antigüedad laboral:

Menor a 1 año

Entre 1 a 3 años

Entre 3 a 5 años

División:

División 1

División 2

División 3

División 4

Instrucciones: El objetivo de la escala es conocer su opinión acerca del desempeño laboral del personal de ventas en Homecenters Peruanos S.A - Tienda Salaverry, el cuestionario es anónimo bajo estricta confidencialidad, agradecemos su sinceridad en la resolución.

Marque con un aspa (X) una de las alternativas, teniendo en cuenta lo siguiente:

TA	DA	I	ED	TD
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	ÍTEMS	TA	DA	I	ED	TD
1	Los empleados toman la iniciativa para la realización de sus tareas.					
2	El personal se anticipa a las necesidades de los clientes, analizando las características de cada uno.					
3	El personal propone y ejecuta cambios que signifiquen mejoras en las ventas de la tienda.					
4	Los empleados actúan de forma proactiva ante los requerimientos de su área.					
5	Los empleados buscan nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.					
6	El personal propone nuevas ideas y soluciones para sus funciones diarias.					
7	Los empleados buscan nuevas formas de realizar sus funciones a fines de mejorar la calidad de las mismas.					
8	El personal cumple con las metas de ventas establecidas.					
9	Los empleados hacen uso responsable de su tiempo laboral.					
10	El personal se compromete con el logro de los objetivos de la tienda.					

N°	ÍTEMS	TA	DA	I	ED	TD
11	El personal hace uso eficiente de los recursos a su disposición.					
12	Los empleados solicitan y/u ofrecen ayuda a los demás miembros de su equipo.					
13	El personal escucha de manera activa las ideas de sus compañeros.					
14	El personal mantiene informado a su equipo sobre los avances y problemas.					
15	Los empleados comunican los objetivos de manera clara y guían al equipo a alcanzarla.					
16	Los empleados promueven el desarrollo del área.					
17	El personal facilita la coordinación entre los miembros de su equipo.					
18	Los empleados mantienen un ambiente laboral positivo.					
19	La atención que brinda el personal permite la satisfacción al cliente.					
20	Los trabajadores generalmente brindan un adecuado asesoramiento al cliente.					
21	El personal muestra interés por atender las necesidades y requerimientos de los clientes.					
22	El personal se preocupa que el cliente haya quedado satisfecho con el servicio brindado.					

Gracias por su gentileza y valioso aporte a nuestra investigación.



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

TITULACIÓN PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 024-2017-CCT-FCA

Siendo las 10:00 a.m. del día 20 de enero del 2017, se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, los miembros de Jurado Evaluador designados por Resolución N° 583-2016-CF-FCA: Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez, Presidente; Dr. Luis Alberto Chunga Olivares, Secretario; Dr. José Luis Reyes Doria, Vocal; con el objeto de evaluar y calificar la sustentación de la Tesis titulada:

**"CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE
VENTAS EN HOMECENTERS PERUANOS S.A. – TIENDA
SALAVERRY 2016"**

Presentada por la Bachiller en Ciencias Administrativas:

CUBAS TORRES CYNTHIA MARGARITA

Para optar por el título profesional de: **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Obteniendo el calificativo de:

DIECISIETE (17)
MENCIÓN: MUY BUENO

En fe de lo cual se suscribe la presente acta, firmada por el Presidente del Jurado Evaluador y por los otros miembros integrantes del mismo.

Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez
PRESIDENTE

Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
SECRETARIO

Dr. José Luis Reyes Doria
VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

**TITULACIÓN PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 025-2017-CCT-FCA**

Siendo las 10:00 a.m. del día 20 de enero del 2017, se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, los miembros de Jurado Evaluador designados por Resolución N° 583-2016-CF-FCA: Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez, Presidente; Dr. Luis Alberto Chunga Olivares, Secretario; Dr. José Luis Reyes Doria, Vocal; con el objeto de evaluar y calificar la sustentación de la Tesis titulada:

**“CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE
VENTAS EN HOMECENTERS PERUANOS S.A. – TIENDA
SALAVERRY 2016”**

Presentada por la Bachiller en Ciencias Administrativas:

DAVILA SANGAMA DORIS ERIKA

Para optar por el título profesional de: **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Obteniendo el calificativo de:

**DIECISIETE (17)
MENCIÓN: MUY BUENO**

En fe de lo cual se suscribe la presente acta, firmada por el Presidente del Jurado Evaluador y por los otros miembros integrantes del mismo.



Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez
PRESIDENTE



Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
SECRETARIO



Dr. José Luis Reyes Doria
VOCAL