

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS**

**INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS INSPECTORES DE LA SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE  
TERRESTRE, PERSONAS, CARGA Y MERCANCÍA – SUTRAN, LIMA, LIMA**

**2019**

**Presentado por:**

**BACH. ADM MOSTO LAMA, JORGE MANUEL**

**Para optar el título profesional de:**

**Licenciado en Administración**

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Con eterno amor para Jorge Luis, Renzo y Ariana,  
porque ustedes significan mi fortaleza en este  
camino para alcanzar y luchar por mis sueños y  
objetivos por motivarme y seguir siempre adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro Señor Jesús, por otorgarme con su bendición la fortaleza para concretar con éxito esta etapa de mi vida, porque él constituye el origen y nos da la luz para seguir nuestro camino.

A Jorge y Elsa, quienes, con sus enseñanzas, me guiaron y formaron para afrontar los retos y alcanzar los objetivos.

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: “INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS INSPECTORES DE LA SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE TERRESTRE, PERSONAS, CARGA Y MERCANCIA – SUTRAN, LIMA, LIMA, 2019”, con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciado en Administración**.

Con la seguridad de que la presente investigación sea de su complacencia y de interés en el conocimiento de los estudiantes y profesionales futuros de la carrera de Administración y sus afines.

Lima, Enero del 2020

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación Problemática.....	1
1.2.Problemas de la Investigación.....	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3.Justificación.....	5
1.3.1. Justificación teórica.....	5
1.3.2. Justificación práctica.....	5
1.4.Objetivos de la Investigación.....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6

CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	7
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	9
2.3. Bases Teóricas.....	11
2.3.1. Conceptos teóricos de Capacitación.....	11
2.3.2. Conceptualización de la variable Capacitación.....	14
2.3.3. La Política de Capacitación.....	18
2.3.4. Contenido de la Capacitación.....	19
2.3.5. Importancia de la de la Capacitación.....	20
2.3.6. La responsabilidad y objetivos de la Capacitación.....	21
2.3.7. La Capacitación en el desarrollo de los Recursos Humanos.....	22
2.3.8. El proceso de Capacitación.....	25
2.3.9. El Ciclo del proceso de Capacitación.....	27
2.3.9.1. La Etapas del proceso de Capacitación.....	28
2.3.9.2. Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas – PDP.....	30
2.3.9.3. La necesidad del conocimiento del personal en la organización.....	31
2.3.9.4. Las herramientas básicas para la gestión de Capacitación.....	33
2.4. Conceptualización de la variable Desempeño Laboral.....	33
2.4.1. Desempeño Laboral.....	33
2.4.2. Características del Desempeño Laboral.....	36
2.4.3. La evaluación del Desempeño.....	37

2.4.4. Objetivos de la evaluación del Desempeño.....	38
2.4.5. Por qué evaluar el Desempeño.....	38
2.4.6. Tipos de evaluación del Desempeño.....	42
2.4.7. ¿Quién evalúa el Desempeño?.....	45
2.4.8. Retroalimentación eficaz del Desempeño.....	46
2.4.9. Fijación de estándares del Desempeño.....	49
2.5. Glosario de términos.....	49
CAPÍTULO III.....	52
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	52
3.1 Hipótesis General.....	52
3.2 Hipótesis Específicas.....	52
3.3 Identificación de Variables.....	52
3.3.1. Variable independiente.....	52
3.3.2. Variable dependiente.....	53
3.4. Operacionalización de las variables.....	53
3.4.1. Operacionalización de la variable Capacitación.....	54
3.4.2. Operacionalización de la variable Desempeño Laboral.....	55
3.5. Matriz lógica de consistencia.....	56
CAPÍTULO IV.....	57
METODOLOGÍA.....	57
4.1 Tipo de Investigación.....	57
4.2 Nivel de investigación.....	57
4.3 Diseño de la investigación.....	58

4.4	Unidad de análisis.....	59
4.5	Población de estudio.....	59
4.6	Tamaño de muestra.....	59
4.7	Selección de muestra.....	59
4.8	Técnicas de recolección de datos.....	60
4.9	Análisis e interpretación de la información.....	61
	CAPÍTULO V.....	62
	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	62
5.1.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	62
5.2.	Prueba de hipótesis.....	80
	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	99
	CONCLUSIONES.....	102
	RECOMENDACIONES.....	104
	Bibliografía.....	106
	Anexo 1 Cuestionario Variable Capacitación.....	109
	Anexo 2 Cuestionario Variable Desempeño Laboral.....	110



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Sus conocimientos son los necesarios para el buen desarrollo de sus labores?.....	62
Tabla 2 ¿Sus habilidades y destrezas son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores?.....	63
Tabla 3 ¿El supervisor brinda adecuada instrucción en las labores del puesto?.....	64
Tabla 4 ¿Se cuenta con un plan de desarrollo de personas que considere las necesidades de capacitación que usted requiere?.....	65
Tabla 5 ¿Las capacitaciones recibidas ayudan a mejorar su calidad profesional para el cumplimiento de sus metas?.....	66
Tabla 6 ¿Cree que se destina el presupuesto necesario para las capacitaciones?.....	67
Tabla 7 ¿El buen cumplimiento de su labor y su buena comunicación son consecuencias por su capacitación permanente?.....	68
Tabla 8 ¿La institución se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad y estas son comunicadas a tiempo?.....	69
Tabla 9 ¿Las horas de capacitación son las adecuadas?.....	70
Tabla 10 ¿La entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del público?.....	71
Tabla 11 ¿Cree usted que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado?.....	72
Tabla 12 ¿Cree usted que los conocimientos académicos y técnicos son competencias exigidas para el cargo?.....	73
Tabla 13 ¿Cree usted que hay trabajadores que no cuentan con motivación para el desempeño de sus labores?.....	74

Tabla 14 ¿Cree usted que los trabajadores son deficientes en su desempeño laboral por falta de estímulos y falta de capacitación?.....	75
Tabla 15 ¿Las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño laboral de los trabajadores?.....	76
Tabla 16 ¿Los trabajadores bien capacitados superan las metas propuestas por la institución?.....	77
Tabla 17 ¿El desempeño laboral de los trabajadores demuestra sus competencias personales y profesionales con la institución?.....	78
Tabla 18 ¿Las buenas y apropiadas relaciones funcionales y operativas favorecen a la institución y al colaborador?.....	79
Tabla 19 Frecuencia Observada de la Primera Hipótesis Específica.....	83
Tabla 20 Frecuencia Esperada de la Primera Hipótesis Específica.....	83
Tabla 21 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.....	84
Tabla 22 Frecuencias Observadas de la Segunda Hipótesis Específica.....	87
Tabla 23 Frecuencias esperadas de la Segunda Hipótesis Específica.....	87
Tabla 24 Chi cuadrada de la Segunda hipótesis específica.....	88
Tabla 25 Frecuencias Observadas de la Tercera Hipótesis Específica.....	91
Tabla 26 Frecuencias esperadas de la Tercera Hipótesis Específica.....	91
Tabla 27 Chi cuadrada de la Tercera hipótesis específica .....	92
Tabla 28 Frecuencias Observadas de la Hipótesis General .....	95
Tabla 29 Frecuencias esperadas de la Hipótesis General.....	95
Tabla 30 Chi cuadrada de la Hipótesis General .....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Sus conocimientos son los necesarios para el buen desarrollo de sus labores?.....	62
Gráfico 2 ¿Sus habilidades y destrezas son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores?.....	63
Gráfico 3 ¿El supervisor brinda adecuada instrucción en las labores del puesto?.....	64
Gráfico 4 ¿Se cuenta con un plan de desarrollo de personas que considere las necesidades de capacitación que usted requiere?.....	65
Gráfico 5 ¿Las capacitaciones recibidas ayudan a mejorar su calidad profesional para el cumplimiento de sus metas?.....	66
Gráfico 6 ¿Cree que se destina el presupuesto necesario para las capacitaciones?.....	67
Gráfico 7 ¿El buen cumplimiento de su labor y su buena comunicación son consecuencia por su capacitación permanente?.....	68
Gráfico 8 ¿La institución se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad y estas son comunicadas a tiempo?.....	69
Gráfico 9 ¿Las horas de capacitación son las adecuadas?.....	70
Gráfico 10 ¿La entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del público?.....	71
Gráfico 11 ¿Cree usted que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado?.....	72
Gráfico 12 ¿Cree usted que los conocimientos académicos y técnicos son competencias exigidas para el cargo?.....	73

Gráfico 13 ¿Cree usted que hay trabajadores que no cuentan con motivación para el desempeño de sus labores?.....	74
Gráfico 14 ¿Cree usted que los trabajadores son deficientes en su desempeño laboral por falta de estímulos y falta de capacitación?.....	75
Gráfico 15 ¿Las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño laboral de los trabajadores?.....	76
Gráfico 16 ¿Los trabajadores bien capacitados superan las metas propuestas por la institución?.....	77
Gráfico 17 ¿El desempeño laboral de los trabajadores demuestra sus competencias personales y profesionales con la institución?.....	78
Gráfico 18 ¿Las buenas y apropiadas relaciones funcionales y operativas favorecen a la institución y al colaborador?.....	79
Gráfico 19 Región de rechazo de la hipótesis nula.....	91
Gráfico 20 Chi cuadrada de la Primera hipótesis específica.....	85
Gráfico 21 Chi cuadrada de la Segunda hipótesis específica.....	89
Gráfico 22 Chi cuadrada de la Tercera hipótesis específica.....	93
Gráfico 23 Chi cuadrada de la hipótesis general.....	97

## RESUMEN

La presente tesis titulada: “INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS INSPECTORES DE LA SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE TERRESTRE, PERSONAS, CARGA Y MERCANCÍA – SUTRAN, LIMA, LIMA, 2019” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 183 inspectores de transporte de la Superintendencia de Transporte Terrestre, Personas, Carga y Mercancías, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 97 inspectores.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Capacitación y Desempeño Laboral se eligió la técnica de recolección de datos, encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert. El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el (V1) capacitación se relaciona directa y positivamente con el (V2) desempeño laboral de los Inspectores de Transporte de la Superintendencia de Transporte Terrestre, Personas, Carga y Mercancías – SUTRAN.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

**Palabras claves:** Capacitación, Desempeño Laboral, Organización, Control, Evaluación

## ABSTRACT

This thesis entitled: “INFLUENCE OF TRAINING IN THE IMPROVEMENT OF LABOR PERFORMANCE OF THE INSPECTORS OF THE SUPERINTENDENCE OF TERRESTRIAL TRANSPORT, PEOPLE, CARGO AND GOODS - SUTRAN, LIMA, LIMA, 2019” is quantitative, applied, level descriptive correlational and non-experimental design. The research population consisted of 183 transport inspectors of the Superintendence of Land Transportation, People, Cargo and Goods, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 97 inspectors. To collect the data regarding the behavior of the variables Training and Work Performance, the data collection technique, survey was chosen and a questionnaire was used as an instrument of data collection, which consisted of 18 items with Likert assessment scale. The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered, it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques. The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the (V1) training is directly and positively related to the (V2) labor performance of the Inspectors of Transportation of the Superintendence of Land Transportation, People, Cargo and Goods - SUTRAN. Finally, conclusions and recommendations are presented as proposals for the study.

Keywords: Training, Work Performance, Organization, Control, Evaluation

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la situación del transporte y tránsito en el País constituye uno de los principales problemas que las autoridades con competencia en la materia deben afrontar. Los accidentes de tránsito, la sobreoferta del parque automotor, la contaminación ambiental, la congestión vehicular, la pérdida de horas hombre, son factores que día a día afectan la calidad de vida de los ciudadanos

La integración de los procesos de ordenamiento del transporte incluye la evaluación, análisis de los servicios, la oferta y la demanda, la circulación y el tráfico, la señalización y semaforización, la educación vial y la fiscalización. Todos estos procesos deben concatenarse dentro de un plan cuyas etapas vayan de la mano con los cambios de la ciudad y que hoy en día las grandes capitales del mundo así lo demuestran y en ese sentido Lima no puede ser la excepción. Es fundamental que la base de este proceso sea la fiscalización como pilar fundamental en el ordenamiento, pues todos los procesos y planes no tendrán los resultados esperados si es que no se ejerce el cumplimiento de lo regulado y de lo planificado. Por ello, es indispensable que el ámbito de la jurisdicción de la Superintendencia de Transporte Terrestre Personas, Carga y Mercancía – SUTRAN existan Inspectores debidamente preparados que garanticen la eficacia y efectividad de la fiscalización, con un conocimiento amplio de las normas, de los procedimientos y protocolos que permitan contribuir eficazmente a este ordenamiento, con el objetivo de salvaguardar la vida humana de los usuarios de los distintos servicios de transporte.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la Capacitación en la mejora del Desempeño Laboral de los inspectores de transporte, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

**Capítulo I**, nos muestra el planteamiento del problema, lo importante de la Capacitación y su fundamento en la influencia sobre la mejora del Desempeño Laboral, siendo indispensable a partir de su diagnóstico para el diseño de herramientas de gestión en el sector público y privado. Es indudable que la existencia de una apropiada e imponderable Capacitación redundará positivamente en la mejora del desempeño del trabajador y de la Institución. Por consiguiente, considero que la Capacitación influiría directamente sobre la mejora del Desempeño Laboral de los inspectores de transporte de la SUTRAN y es lo que vamos a demostrar.

**Capítulo II**, está enfocado a las bases teóricas de la presente investigación; en donde se muestran los antecedentes internacionales y nacionales que se relacionan con el problema de investigación; igualmente contiene los datos teóricos de las variables a estudiar y de sus indicadores con el propósito de enriquecer mi investigación.

**Capítulo III**, expone las supuestas hipótesis que contribuirán a solucionar el problema de la investigación, así mismo se establecen indicadores para facilitar la medición de cada variable.

**Capítulo IV**, contiene el método de la investigación, el cual es descriptivo correlacional, pues describe, analiza e interpretar sistemáticamente una serie de hechos relacionados entre las variables, asimismo el diseño de la investigación es no experimental transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.



**Capítulo V:** Contiene la presentación de resultados, su análisis e interpretación obtenidos y demostrados estadísticamente a través de las encuestas para determinar la influencia entre ambas variables y las hipótesis planteadas.

Las discusiones, conclusiones y recomendaciones expuestas al final de la investigación, expresan que las acciones de capacitación representan una relaciona directa con la mejora del trabajo realizado por los inspectores de transporte, como lo hacen y el objetivo que se quiere alcanzar, aspectos que serán posibles con el incremento de sus conocimientos, empleando el máximo de sus capacidades, en beneficio del bien común, la seguridad y el cuidado de la vida de los usuarios del servicio de transporte.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.Situación Problemática**

Es importante reconocer el impulso de las instituciones, dentro del contexto de globalización del tercer milenio, requiere de la gestión de Capacitación del recurso humano, como un aspecto fundamental para el desarrollo de las actividades de la institución de manera eficiente y eficaz.

Es por eso por lo que la Capacitación es un elemento fundamental dentro del sistema institucional de la entidad pues fortalece los conocimientos, la destreza y especialización del trabajador en el desarrollo de sus funciones, volviéndolos agentes activos e identificándolos con las metas y objetivos de la institución para su cumplimiento en el corto plazo.

Según menciona (Chiavenato, 2011), debemos entender a la capacitación como el conjunto de acciones educativas desarrolladas a través de plazos inmediatos, los cuales se aplican en forma de métodos y de manera organizada mediante el cual los trabajadores consiguen conocimientos, muestran sus habilidades y su competitividad, siempre en función a los metas específicas relacionados al trabajo, son actitudes frente a los aspectos que exige la empresa en relación a las tareas asignadas.

Del Desempeño Laboral se puede mencionar que comprende aspectos relacionados a lo que el trabajador hace, dentro de un contexto de desarrollo personal y colectivo (Chiavenato, 2011), en el que se manifiestan las aptitudes, los rasgos y factores como los conocimientos, las habilidades, la calidad del trabajo ejecutado y actitudes en las que se reflejen los valores, las características personales, la disciplina y responsabilidad en concordancia con las exigencias de la entidad. En ese sentido el desempeño, se manifiesta recíprocamente con los elementos que lo

determinan claramente, el esfuerzo propio, la destreza y capacidad de la persona en toda su amplitud.

La Superintendencia de Transporte Terrestre, Personas, Carga y Mercancías, es un Organismo adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú, dedicado a normar, supervisar y fiscalizar las actividades relacionadas a los servicios de transporte terrestre en el ámbito nacional e internacional, la circulación de vehículos en las vías nacionales en cumplimiento del Reglamento Nacional de Tránsito y a los titulares de los terminales terrestres, de las autorizaciones y concesiones de los operadores de los servicios complementarios, verificadoras y certificadoras.

El personal de Inspectores de Transporte de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancía – SUTRAN, muestran poco conocimiento en la fiscalización de campo de los distintos reglamentos que regulan los servicios de transporte que trasladan pasajeros y mercancías en la red vial de competencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, asimismo la fiscalización de los establecimientos de salud, escuelas de conductores y centros de inspección técnica vehicular que realizan las pruebas y evaluaciones como requisitos para la obtención de las licencias de conducir y de la revisión documentaria y técnica de los vehículos, debido a las condiciones de trabajo existentes, tales como:

Elevado ausentismo del personal de inspectores en las capacitaciones, cuyo desarrollo son de carácter teórico, normativo con un formato repetitivo y no considera el aprendizaje de la propia experiencia durante el desarrollo de la fiscalización de campo, con un esquema no alineado con los objetivos de la entidad, sin políticas o estrategias para fortalecer los conocimientos y su desarrollo, no existen protocolos o directivas que regulen cursos o programas de Capacitación que permitan determinar una adecuada comprensión, no existe un

análisis que permita determinar las necesidades de Capacitación por parte de los inspectores, insuficiente logística para brindar la Capacitación a más de 180 inspectores a nivel de la Región Lima, capacitaciones centralizadas, el jefe regional, supervisores y abogados no capacitan a los inspectores debido a su falta de conocimiento en la aplicación de los reglamentos, sumado a ello se utiliza al propio personal de las distintas gerencias distrayéndolos de sus funciones asignadas, debido a la ausencia de capacitadores de acuerdo a la especialidad de la materia a fiscalizar.

Estos aspectos originan que la fiscalización sea de baja calidad, pues los inspectores no orientan su labor a detectar conductas infractoras muy graves que puedan determinar un riesgo para la seguridad de los usuarios del servicio de transporte, ejecutando una fiscalización repetitiva y monótona, sin los conocimientos necesarios que les permita afrontar otros factores como agresiones de conductores infractores, condiciones climatológicas desfavorables en los lugares de fiscalización y reducida capacidad logística para su comunicación y desplazamiento, situaciones que acrecienta un ausentismo emocional, poco compromiso con el trabajo y con los objetivos de la institución. De no afrontarse el problema podría agudizarlo, cuyas implicancias más notorias se visualizarían en:

Incremento del ausentismo del personal de Inspectores en las capacitaciones, lo que disminuiría su rendimiento generando una baja producción respecto a las intervenciones de fiscalización, por desconocimiento de las normas a aplicar, actas de control defectuosas que generarían nulidades en los procedimientos sancionadores y una pérdida continua de la imagen institucional ante la ciudadanía como autoridad fiscalizadora e incremento de la informalidad en el transporte, debilidad de los procesos de fiscalización y disminución del principio de autoridad.

Esta situación podría evadirse implementando mecanismos integrales para la capacitación y fortalecimiento de las capacidades de los Inspectores de Transporte y sobre todo para fomentar una participación que repercuta en el mejoramiento de su desarrollo laboral, de su preparación y formación como autoridad fiscalizadora del transporte terrestre de ámbito nacional.

## **1.2.Problemas de la Investigación**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera influye la Capacitación en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

Para sistematizar el problema descrito, se plantea las siguientes preguntas:

- a) ¿De qué manera influye la necesidad de conocimiento en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019?
- b) ¿De qué manera influye el desarrollo personal en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima 2019?
- c) ¿De qué manera influye las acciones de comunicación en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

La investigación servirá para establecer la necesidad e importancia de una adecuada Capacitación a los Inspectores de Transporte que involucre programas de desarrollo del potencial humano, desde la propia experiencia de campo, con un enfoque motivacional acorde a los lineamientos institucionales que permita mejorar los resultados de su labor de control, la eficacia y efectividad de los procesos de fiscalización, asimismo, su productividad, orientada a una fiscalización de calidad, sustentadas en las teorías que al respecto existen.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

Las propuestas desarrolladas servirán para mejorar el aprendizaje, fortalecer el conocimiento, el nivel de supervisión, la comunicación eficaz y el comportamiento en el trabajo del personal de Inspectores de Transporte de la Superintendencia de Transporte Terrestre, Personas Carga y Mercancías- SUTRAN. Los beneficiarios directos, con los resultados de la investigación serán los propios Inspectores de Transporte y por tanto, la Superintendencia de Transporte Terrestre, de Personas, Carga y Mercancía - SUTRAN así como los usuarios del servicio, transportistas, conductores y pasajeros a los que sirven, pues mejorarán fundamentalmente en el desarrollo de las acciones de fiscalización como resultado de la preparación y aprendizaje en el trabajo de su personal.

Del mismo modo, los planteamientos ayudaran a la Superintendencia de Transporte Terrestre, Personas, Carga y Mercancías – SUTRAN, a mejorar las actividades y programas de Capacitación, orientadas a mejorar el desempeño y desarrollo profesional de sus colaboradores lo que repercutirá en la eficacia y efectividad de las acciones de fiscalización a los servicios de transporte de ámbito nacional fortaleciéndola como autoridad.

## **1.4.Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General:**

Determinar de qué manera influye la Capacitación en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar de qué manera influye la necesidad de conocimiento en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.
- b) Determinar de qué manera influye el desarrollo personal en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.
- c) Determinar de qué manera influye las acciones de comunicación en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

Sobre tesis internacionales relacionadas a las variables de capacitación y desempeño laboral, cabe señalar que la primera tesis es una interesante investigación de (Torres & Torres, 2010) donde señalan que la Capacitación en relación a la fuerza comercial debe realizarse primero ofreciéndoles una lista de competencias para que ellos escojan en cuáles de éstas consideran que deben ser capacitados con el fin de mejorar su rendimiento y desempeño en el puesto de trabajo. La investigación realizada pudo identificar las competencias específicas que debe tener cada uno de los 07 perfiles de cargo del área comercial, determinar el grado de competencia evaluada para cada colaborador, cuáles fueron las metodologías implementadas en pasadas capacitaciones, qué tan efectivas fueron, y cuáles son sus inconformidades, que permitan brindar solución y contribuir al nuevo modelo de Capacitación haciendo que las futuras inversiones en la misma se justifiquen tanto para la organización (resultados posteriores) y los colaboradores.

Del mismo modo se puede mencionar que, aunque la Capacitación de ventas es una función muy importante, se identificaron algunos problemas cuando se trata de ejecutar programas de Capacitación de esta clase, ejecutivos no comprometidos con la capacitación de la fuerza de ventas, programas de Capacitación de ventas sin financiamiento adecuado, resistencia de los vendedores en asistir a las capacitaciones en su tiempo, en el que podrían realizar sus actividades cotidianas y resistencia al cambio de lo que proponen los programas de



Capacitación dado que consideran que están realizando su trabajo de la mejor manera y que no necesitan cambiar su metodología de trabajo.

Con respecto a las variables también se puede mencionar la tesis de (Iturralde, 2011), el cual sostiene que existen diversas circunstancias que involucran el Recurso Humano de la organización. La investigación nos refleja como los empleados de la cooperativa no conocen los objetivos ni resultados de la evaluación de su desempeño, lo que no permite implementar un plan de mejora en función de los resultados para su desarrollo y crecimiento. Se concluye que no se cuenta con métodos que permitan evaluar adecuadamente el desempeño del personal a fin de que este se motive y se comprometa con la empresa y sus objetivos. Estas conclusiones advierten que esta situación traerá como consecuencia que se sigan cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios.

Del mismo modo en la tesis de (Medina, 2014), el autor expone en sus conclusiones, la comprensión y colaboración de los miembros ejecutivos de la institución en la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de Capacitación, se dio gracias a que conocen la importancia que estos tenían en la gestión institucional y su desarrollo. Esto permitió que la Dirección de Talento Humano, establezca como desde las acciones de Capacitación, se pueden alcanzar los objetivos esperados, pues se conoce cuáles son los servicios que se ofertan, los productos que se brinda a los clientes internos o externos por cada área. Como consecuencia los programas de Capacitación fueron evaluados en su nivel de aplicación e impacto, a fin de implementar acciones de mejora.

Asimismo (Álvarez, Freire, & Gutiérrez, 2017), los autores mencionan que la capacitación no repercute de manera significativa en la productividad de las empresas chilenas, ya que se esperaba que la Capacitación tenga un efecto significativo en la producción de los

trabajadores. En ese ámbito, descubren diversos estudios que respaldan esta conclusión, los que señalan que es un fenómeno común entre los países de Latinoamérica. Señalan también que en países como el Perú la Capacitación tiene un efecto positivo en la productiva de los trabajadores, sin embargo, esta no es muy efectiva debido a la alta rotación, en donde los empleados se capacitan y luego se trasladan a otras empresas.

Por ultimo tenemos el trabajo de investigación de (Rojas, 2018), donde se concluye que para lograr los resultados destaca la importancia del Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa para su realización y el éxito de la organización, asimismo considera que este desempeño va a mejorar con la Capacitación, obteniendo resultados favorables, más conocimientos y productos adecuados. Sin embargo; los resultados no serán los esperados, si la empresa no cuenta con un plan adecuado que involucre y articule la planificación de sus componentes en su organización, estableciendo fechas, temas, metodología y participantes para las diferentes capacitaciones, así como los instructores y defina la temporalidad de cada una de las actividades que lo integran.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Con relación a las investigaciones nacionales sobre las variables materia de la investigación, se puede señalar que la tesis de estudio realizado por (Cuentas, 2015), el autor expone que no existe una gestión que priorice el capital humano como elemento fundamental en el desarrollo de la organización. Las estrategias existentes no consideran a los docentes como inversores de capital humano con la finalidad de que representen una fuerza profesional para la institución en estos tiempos en que el conocimiento es fundamental para fortalecer la competitividad, teniendo en cuenta que el único aspecto diferenciadora que le permitirá a las

organizaciones enfrentar los numerosos desafíos en este contexto son los inversores de capital humano con los que cuenta.

Del mismo modo (Huayta, Ramos, & Tandaypan, 2016), los autores exponen que, la comunicación es muy importante para el correcto desempeño dentro de la empresa y considera que el sistema de comunicación de la empresa es el adecuado, determinando que, si bien es cierto la empresa no cuenta con un programa de Capacitación idóneo, los cursos de Capacitación permiten mejorar el Desempeño Laboral.

Asimismo (Miller, 2016), el cual concluye que uno de los factores que repercute en la reducción del nivel de productividad de los servidores, es la elevada rotación de personal. En igual medida, esto se debe a componentes como un segundo trabajo, baja remuneración, no tienen periodo vacacional, problemas familiares, estudios universitarios, ausencia de compañerismo y compromiso con la empresa. Con la finalidad de evitar este conjunto de problemas, de detectarlos y contrarrestarlos, se debe efectuar un seguimiento constante, brindando soporte a los servidores nuevos y actuales mejorando su desempeño a través de la supervisión, preparación permanente y grado de productividad. Todos estos elementos deben contribuir a disminuir el índice de rotación, incidiendo en un mayor compromiso e identificación por parte del trabajador. Finalmente, para generar la motivación de los colaboradores se debe crear un plan de incentivos simbólicos, que contengan reconocimientos por sus acciones destacadas y repotenciar la inducción de los trabajadores nuevos mediante planes de capacitación al momento de ingresar a laborar a la empresa.

En ese contexto (Surco, 2017) destaca la importancia de la Capacitación dentro de la administración que permite el desarrollo de los colaboradores de la organización, por ello la necesidad que las actividades de Capacitación cumplan con los requisitos mínimos aceptables

cuyo desarrollo debe integrarse en las funciones de este sistema es decir que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como una sola estructura, cohesionada y compacta, en donde las condiciones físicas y ambientales que permitan el desarrollo de todas las funciones incluida la Capacitación, interactúen para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Por último, tenemos la investigación de (Pezo, 2017) recomienda que, la empresa debe invertir en la capacitación de sus trabajadores a fin de lograr un mejor desempeño en sus funciones. El programa de Capacitación debe ser atractivo para el trabajador y hacer que participe activamente en las sesiones que se realicen, procurar que emplee de una mejor manera los conocimientos obtenidos, evaluar el desempeño del trabajador, para verificar si la Capacitación fue productiva y si existen mejoras en su rendimiento, de ser así implementar nuevos programas de Capacitación que le permita al trabajador optimizar su desempeño laboral.

## **2.3. Bases Teóricas**

### **2.3.1. Conceptos teóricos de Capacitación**

Existen teorías muy importantes para determinar la investigación detallando que el éxito de las organizaciones radica en el fortalecimiento que se le brinde a mejorar y desarrollar su potencial humano.

Según estudios realizados donde mencionan que, en la ciudad de Lima y en todo el país se vienen ejecutando planes de ordenamiento del transporte, destinados a prevenir conductas infractoras y a sancionar el incumplimiento de las normas que regulan los servicios de transporte interprovincial, el transporte urbano y la circulación vehicular.

Cabe mencionar como las distintas entidades con competencia en la materia, Gobierno Nacional, Municipalidades Provinciales y Distritales y la Policía Nacional realizan grandes esfuerzos por contrarrestar un flagelo que día a día gana terreno, la informalidad, factor negativo para el desarrollo del país.

En ese sentido un factor fundamental que asegure el éxito de las operaciones que todas las organizaciones vienen ejerciendo, es el de contar con inspectores debidamente preparados y capacitados que ayuden a solucionar el problema de transporte en todo nivel y sean de apoyo continuo para realizar diferentes proyectos que den pronta solución al problema que se viene dando. Para eso, deben lograr el mejor aprovechamiento del potencial humano en el quehacer de las instituciones; y a la realización, progreso, satisfacción y bienestar de cada trabajador, pues sin ellos no sería posible alcanzar, los objetivos trazados y sobre todo que favorezca la imagen de la institución ante la sociedad.

Cabe mencionar que los aspectos de seguridad, fuerza y bienestar de una empresa dependen de la calidad y cantidad de sus recursos humanos, por eso es importante contar con un buen clima laboral en la organización y esta función no es de exclusividad de las áreas o unidades encargadas de la administración de los recursos humanos, si no esta responsabilidad es compartida con los gerentes que tienen personal a su cargo.

Por lo tanto, vale decir que, es indispensable una gestión de Capacitación que involucre de modo integral los aspectos, normativos y técnicos en el conocimiento y perfeccionamiento de la labor de fiscalización y los aspectos personales, emocionales y de conducta que involucren al trabajador de un modo integral en las estrategias y metas que se han planificado alcanzar., evaluando su desempeño para lograr una retroalimentación óptima que mantenga la eficacia y efectividad de sus tareas y actividades.

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación, se describen las principales teorías desarrolladas en materia de la Capacitación y Desempeño Laboral.

### **2.3.2. Conceptualización de la variable Capacitación**

La capacitación se viene implementando en empresas e instituciones debido a diversas razones entre ellas; por obligación legal, incremento de personal, necesidad de especialización, para incrementar la productividad, etc.

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que busca modificar la conducta de las personas en forma planeada y de acuerdo a los objetivos específicos según las necesidades de cada empresa.

La capacitación según (Ramírez, 1993), son las actividades que realiza la empresa por la necesidad de mantenerse en forma óptima en el mercado a pesar de los cambios en la demanda que se puedan generar, para ello procura que sus trabajadores cuenten con los conocimientos y habilidades que le permitan cumplir de manera eficiente sus funciones con perspectiva de presente y de futuro.

Según (Pinto, 1994), menciona que la capacitación se da en base a necesidades específicas, con la finalidad de incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de los trabajadores, para el correcto desempeño en sus puestos de trabajo.

La capacitación está dirigida al mejoramiento de los recursos humanos a través de todos los medios que ayuden a incrementar los conocimientos de los trabajadores, el desarrollo de sus habilidades y sobre todo al cambio de sus actitudes con la finalidad de obtener resultados positivos en beneficio de la empresa.

El proceso de capacitación requiere ser impartido por personas especialistas en algún tema y de preferencia ajenos a la empresa. A la persona encargada de capacitar se le denomina consultor o capacitador y su actividad está basada en un esquema de referencia que permite tener una idea concreta.

La función del consultor o capacitador es lograr los cambios requeridos en los trabajadores con la finalidad del cumplimiento de la misión, filosofía y objetivos de la empresa.

En resumen según el autor mencionado, la capacitación se ampara en una filosofía que sirve para rescatar el valor del trabajador dentro de la empresa y la necesidad que responda con una manera de pensar y comprender el medio ambiente, social, laboral, sustentada en una filosofía empresarial que sea acorde a los objetivos trazados por la empresa.

Del mismo modo en relación a la variable de estudio (Chiavenato, 2011), menciona que la capacitación, es un proceso educacional mediante el cual el colaborador adquiere conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas a su actividad laboral, este proceso se desarrolla de forma planificada es importante para un adecuado desempeño del puesto.

Como parte del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación en forma planificada y continua articula condiciones y etapas destinadas a lograr la integración del trabajador con su puesto. Asimismo, es la empresa quien tiene el deber de incrementar sus conocimientos como parte de su desarrollo personal y laboral en la organización, en ese sentido la capacitación comprende métodos, técnicas y recursos que posibilitan el desarrollo de los planes y la implementación de acciones en la empresa para su ejecución.

En tal sentido vale decir que, la capacitación es el proceso educacional estratégico que se aplica de manera organizada y sistémica, muy favorable para el colaborador, con ello desarrolla conocimientos, habilidades, por su bien personal y de la empresa.

Sobre lo señalado en los párrafos precedentes, se puede comprender que la capacitación representa el esfuerzo continuo para optimizar las capacidades de las personas contribuyendo al mejoramiento del desempeño en la organización.

De acuerdo con (Chiavenato, 2011), la capacitación representa la educación profesional que permite al trabajador adaptarse al puesto y cumplir con las funciones en las que las metas son de carácter inmediato, están planificadas a corto plazo.

Se puede describir entonces que la capacitación es el esfuerzo que se hace para contar con colaboradores competentes y eficientes, por ese motivo es que el área encargada de hacerlo tiene la obligación de diseñar un plan apropiado de capacitación continua, adecuado a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

Además, implica diferentes condiciones orientadas al logro de la integración de los colaboradores, con su puesto de trabajo y con la institución, la otra condición es para la empresa, que tiene que adecuar sus procesos, métodos, técnicas para su normal desarrollo.

Diversos especialistas señalan que la Capacitación es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones;

Del mismo modo, otros autores la definen en un área genérica, llamada desarrollo dividiéndola en Educación y Capacitación. Con relación a la finalidad de la Educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera del trabajo y la Capacitación significa preparar a la persona para el puesto.



Del mismo modo (Dessler & Varela, 2011), mencionan que la Capacitación se establece como métodos para transmitir a los trabajadores, habilidades y conocimientos que le permitan desarrollar sus funciones y se menciona además que hoy en día, el espacio definido para la Capacitación se da en un contexto más amplio de lo que era años atrás.

La Capacitación por ejemplo se refería en orientarse a las habilidades técnicas, de cómo enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase.

De acuerdo con la Autoridad del Servicio Civil (Servir, 2016), en su directiva para las normas de gestión del proceso de capacitación en las instituciones públicas, las normas señalan que la capacitación es un proceso para mejora del desempeño laboral mediante el desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades, considerando el perfil de puesto del trabajador, y los objetivos estratégicos de la institución.

Son dos tipos de capacitación, de formación laboral y de formación profesional, los cuales se desarrollan mediante el método de actividades de enseñanza – aprendizaje y están vinculadas a desarrollar competencias o conocimientos en el trabajador.

En relación con la formación laboral se dan los talleres, cursos, seminarios, diplomados u otros, que no están relacionados a un grado académico ni al título profesional, para la formación profesional se dan en casos que son de maestrías o doctorados.

Es importante mencionar que la directiva de la institución detalla de manera concreta el enfoque de la capacitación sus objetivos y su forma de implementación todo ello a favor del trabajador teniendo en cuenta su perfil de puesto, en consecuencia, para realizar la capacitación

al trabajador, se toma en cuenta los talleres, cursos, seminarios, diplomados, especializaciones, en fin, todos los que sean válidos para el bien del trabajador y de la institución.

### **2.3.3. La Política de Capacitación**

La acciones de capacitación serán eficaces dependiendo del impulso y la calidad de las políticas de la entidad, institución o empresa respecto a los recursos humanos (Martínez & Martínez, 2009), por ello es necesario advertir que la ausencia de políticas claras en este rubro o que no se encuentren encuadradas con los mecanismos de desarrollo global de la empresa pueden llevar a sus gerentes a tomar decisiones erradas que tendrán como resultado el desperdicio de recursos humanos y materiales, asimismo afectará el deseo de superación de los colaboradores y su compromiso con la institución.

En ese sentido las políticas se deben entender como pautas generales de acción dirigidas a asegurar la coherencia de las decisiones en las diversas unidades de la organización y su permanencia en el transcurrir del tiempo. (Martínez & Martínez, 2009)

Las políticas deben ser concordantes con los objetivos de la institución a fin de garantizar la eficacia y eficiencia de su actividad, estas se fundan en la visión y objetivos de la empresa respecto al desarrollo de sus recursos humanos, y están relacionados con los valores, creencias y objetivos que sus directivas difundan.

Además señalan (Martínez & Martínez, 2009), dentro de ese esquema, que es indispensable precisar que las políticas de capacitación, comprenden factores tales como la organización interna del procedimiento de capacitación, la correspondencia de la capacitación las demás funciones del sistema de recursos humanos, las premisas para valorar las propuestas de capacitación, el sentido de responsabilidad social de la entidad, los lineamientos de financiación de los procesos de capacitación, los procedimientos de detección de necesidades y de evaluación

de los planes de capacitación y los criterios de selección de proveedores que brindan servicio de capacitación, por consiguiente, la política de capacitación es una herramienta esencial dentro del sistema de administración de los recursos humanos.

Los autores también destacan que uno de los temas fundamentales de las políticas de capacitación es que estas se establezcan con la participación de los colaboradores, principalmente en identificar las necesidades, formular propuestas para la capacitación y determinar los beneficios que esta brinda para la empresa y para los trabajadores. La empresa reconoce la importancia del conocimiento que tienen los trabajadores de la problemática y demás aspectos vinculados a su centro de trabajo.

En conclusión, importancia de las políticas de capacitación radica en que le permite a la empresa obtener el desarrollo del recurso humano conforme a su visión y objetivos de crecimiento, asegurando la participación eficaz de las jefaturas y la disponibilidad de los recursos económicos necesarios para realizar las acciones formativas.

#### **2.3.4. Contenido de la Capacitación**

Según (Chiavenato, 2011), el contenido de la capacitación incluye elementos vinculados al cambio de conducta y esta conducta es la que se encuentra relacionada a estos componentes en donde la transmisión de información, representa un papel fundamental en los distintos programas de capacitación, en los que la información se difunde a los capacitados a través de un conjunto de conocimientos, los cuales se reflejarán en datos de un contexto general sobre las tarea a ejecutar, información de la entidad, instituciones u organización, sobre sus políticas, ejes estratégicos, objetivos de gestión, planes, políticas y reglamentos internos y normativos. En esa proporción el desarrollo de habilidades orienta sus esfuerzos sobre la capacitación de las

funciones actuales y futuras, concatenadas con el desempeño actual del puesto. Finalmente, un aspecto que representa un cuestión medular dentro de esta estructura es la motivación, es vital que para todo proceso que involucre estos contenidos se desarrollen y modifiquen las actitudes del trabajador, convirtiéndolas en una tendencia positiva, incrementando la motivación; de forma paralela, es indispensable el mejorar la empatía del personal jerárquico superior, gerentes, jefes y supervisores respecto a los trabajadores, sólo así con la interacción de todos los factores mencionados, se tendrá como resultado nuevos hábitos y actitudes, sobre todo respecto a los clientes o usuarios.

### **2.3.5. Importancia de la de la Capacitación**

De acuerdo con (Martínez & Martínez, 2009), La Capacitación se constituye en una herramienta prioritaria para fortalecer e incrementar la competitividad de las empresas y su estructura como organización, considerando los retos que la globalización demanda y los avances tecnológicos. Siendo así, los recursos humanos requieren adecuarse permanente a los procesos productivos y estar acorde a las exigencias, por eso la capacitación en las empresas es más compleja debido a la diversidad de tecnologías de producción, los métodos organizativos del trabajo y la variedad de las ofertas de los servicios formativos, es indispensable que cada trabajador esté preparado para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica y adaptado a las exigencias que los cambios que la modernización requiere. El principal objetivo e importancia de la Capacitación se centra en el colaborador quien es preparado para afrontar nuevos retos laborales.

### **2.3.6. La responsabilidad y objetivos de la Capacitación**

En relación a estos conceptos se puede mencionar a (Chiavenato, 2011), En relación a responsabilidad y objetivos, la capacitación es una responsabilidad administrativa, es decir se encuadra dentro de un contexto que orienta una política que reconoce el entrenamiento como una responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales necesitan tener una adecuada preparación que les brinde el soporte para poder atender esa responsabilidad. Eso significa que las entidades o instituciones desarrollen esta política a través de capacitadores y áreas de capacitación debidamente especializadas. Esto nos lleva a entender que, dentro de un contexto más amplio, el concepto de capacitación es importante en la tarea administrativa de todos los niveles, desde las acciones más simples o la demostración de procesos nuevos, etapa por etapa, o el desarrollo de una operación rutinaria.

En esa línea los objetivos primordiales de la capacitación se constituyen en la labor de preparación a los trabajadores para la realización de las funciones asignadas a su puesto, asimismo la promoción del desarrollo continuo, que le permita a los colaboradores alcanzar objetivos a través de tareas de mayor envergadura, complejas y desarrolladas en áreas de un nivel superior. En igual grado de importancia, refrescar la actitud de los colaboradores, es indispensable para fomentar un ambiente laboral que se caracterice por mantener y fortalecer un altísimo nivel de motivación, que conlleve a la organización a innovar en nuevas tendencias.

Vale describir entonces que la Capacitación es requerida en todos los niveles, vale decir desde el personal de servicio, hasta la gerencia general de la organización.

Por lo tanto, planificar y ejecutar planes de Capacitación permitirá al personal a identificarse con la organización y con todos sus procedimientos, tendrá un amplio panorama de todas las

tareas o procesos por realizar y del mismo podrá afrontar los inquietudes, dudas y ansiedades que siempre surgen en un trabajo.

### **2.3.7. La Capacitación en el desarrollo de los Recursos Humanos**

La Capacitación permite a los empleados optimizar su trabajo y realizarlo de modo eficiente y eficaz, y permite el desarrollo de la persona en las funciones que tenga a futuro (Silva, 2018), por eso debemos entender que la capacitación debe realizarse con visión a futuro, y no sólo para desarrollar funciones actuales, el colaborador requiere del apoyo de la institución para incrementar sus conocimientos, asumir responsabilidades y sobre todo obtener resultados laborales que la institución demanda.

Es importante señalar que, el objetivo de la Capacitación es que los nuevos colaboradores de la institución desplieguen y fortifiquen las habilidades necesarias para realizar sus funciones; asimismo, la Capacitación de los colaboradores es uno de los métodos fundamentales de mejora en los conocimientos, destrezas y actitud del personal, igualmente representa un aporte fundamental en la implementación de estrategias.

Del mismo modo, la educación comprende una diversidad de acciones reciprocas que un instructor transmite empleando diversas técnicas de enseñanza como son los medios visuales y auditivos, a través de programas de Capacitación para su aprendizaje. Asimismo, es un proceso que conlleva en forma simultánea enseñanza y aprendizaje. (Silva, 2018)

En la actualidad son aspectos importantes de la gestión de los recursos humanos y su desarrollo los que (Silva, 2018), resume en su estudio de los factores comprendidos por la Educación y Capacitación, pues estas integran el universo de actividades y recomendaciones

que, canalizadas a través de consejos formales e informales, promueven el aprendizaje, la gestión del rendimiento y su evaluación de los procesos que la conforman. A ello, se suma el equipo de recursos humanos y la administración eficiente sobre los mecanismos que involucren los objetivos de gestión de ingresos y salidas del personal de una organización, incluida la planificación, la contratación o su gestión.

Cabe mencionar que, el desarrollo estratégico de recursos humanos considera como uno de sus principales objetivos integrar el aprendizaje. Debemos entender que parte de la adquisición de conocimientos de las personas se realiza de manera informal, por ello es necesario llevar el aprendizaje en todos los niveles de la estrategia, dentro de la entidad o empresa mediante un esfuerzo constante que considere otras prácticas de aprendizaje distintas y así satisfacer las necesidades de conocimiento y las habilidades actuales y futuras.

Por consiguiente, podemos señalar algunos puntos clave para la formulación de estrategias de desarrollo de recursos humanos y que se relacionan con la Capacitación y el aprendizaje:

- Alineación con los objetivos de la organización.
- Soporte de alta gerencia.
- Motivar a los empleados a aprender.
- Evaluar las políticas de gestión de recursos humanos.
- Procurar un ambiente de confianza, consejo e innovación.

En las grandes corporaciones, el desarrollo profesional del trabajador no sólo se da por las capacitaciones que recibe, también se da por sus experiencias internacionales, (Werther & Davis, 2008), por ese motivo la técnica de rotación es muy utilizada por las empresas

multinacionales, y consiste en hacer rotar a sus ejecutivos jóvenes en diferentes funciones y variados países, para su crecimiento laboral y el desarrollo de su talento gerencial.

Cabe señalar que la técnica de rotación permite que el ejecutivo realice actividades laborales en función a diferentes culturas, logrando una comprensión amplia de la empresa y el medio donde se desarrolla. Ciertas capacitaciones se pueden efectuar mediante cursos formales en diferentes instituciones y según sea la necesidad u objetivo por obtener.

La inversión que realizan estas empresas en la capacitación de sus colaboradores es enorme pero el resultado obtenido lo justifica y no todas las empresas están preparadas para hacerlo. Por otro lado, están algunas entidades modernas que desarrollan sus capacitaciones mediante medios virtuales muy sofisticados y de última generación. Se puede considerar como ventajas de la capacitación virtual, minimiza costos, mayor eficiencia, y permitir a la empresa. impactar en mayor número de trabajadores.

Debemos señalar que, el propósito de la Capacitación es que los recién ingresados a la organización desarrollen y fortalezcan las habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera óptima; asimismo, la Capacitación genera mejoras en los conocimientos, habilidades y actitud del personal, igualmente representa un aporte importante en la implementación de estrategias.

Respecto a la educación, se efectúa mediante actividades reciprocas que un instructor transmite empleando diversas técnicas de enseñanza en los que podemos señalar medios visuales y auditivos, en forma de programas de Capacitación para su aprendizaje, siendo un proceso que implica enseñanza y aprendizaje.

De acuerdo con la Autoridad del Servicios Civil (Servir, 2016), señala que la Gestión del Rendimiento es parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y permite



evaluar el aporte de los servidores civiles a las metas y objetivos de la institución. Esta gestión del rendimiento se conforma en un periodo anual integrado, permanente y consecuente, se define como ciclo de la Gestión de Rendimiento y se desarrolla en las siguientes etapas: la Planificación, Establecimiento de metas y compromisos, el Seguimiento, Evaluación de desempeño y Retroalimentación. En esta última se confecciona el Plan de Mejora, documento con el cual se establecen las recomendaciones de Capacitación que define el evaluador y evaluado. Los Planes de Mejora de los servidores evaluados se constituyen en insumo para la formulación de los Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) de cada entidad.

La capacitación es un proceso que tiene como finalidad la mejora de los conocimientos y habilidades de los colaboradores, para ello es necesario identificar las necesidades de aprendizaje, plasmarlos en un plan de mejora, estableciendo metas, el seguimiento, evaluación del desempeño y retroalimentación, a fin de cumplir los objetivos de la institución.

#### **2.3.8. El proceso de Capacitación**

La capacitación se formula teniendo en cuenta las necesidades de la persona a capacitar, debemos tener en cuenta que la capacitación técnica es una de las habilidades importantes que se desarrolla (Dessler y Varela, 2011), que no sólo es capacitación académica técnica, también es capacitación técnica manual con métodos de enseñanza que permite a los colaboradores aprender el manejo de un instrumento o equipo tecnológico utilizado en sus actividades cotidianas en la institución o empresa.

Del mismo modo, ambos autores señalan que, en la actualidad también se puede realizar una Capacitación de recuperación en educación, debido a que se necesita que los empleados

elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. Igualmente, asimismo, es probable que los trabajadores necesiten ser Capacitados para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse.

En ese sentido, el desarrollo tecnológico de las organizaciones hace que los trabajadores requieran Capacitación en aspectos tecnológicos de cómputo, como el soporte de computadoras para el diseño y fabricación. Los expertos entienden a la capacitación como el aprendizaje y desempeño en el trabajo, para destacar las metas duales fundamentales de la Capacitación el aprendizaje del empleado y el desempeño organizacional.

Asimismo, la Capacitación tiene una influencia en la eficacia de la organización (Dessler & Varela, 2011), siendo esto más importante que la evaluación y la retroalimentación, y sólo por debajo del cumplimiento de metas, en cuanto a su efecto sobre la productividad.

La Capacitación es un proceso en la ejecución de los planes estratégicos de la organización y es importante para los participantes, institución y colaborador.

Al respecto, ya no se centra en los objetivos tradicionales de la Capacitación, los colaboradores juntamente con el gerente identifican metas y objetivos estratégicos, así como las habilidades y el conocimiento necesarios para lograrlos, posteriormente se determina si los trabajadores tienen las habilidades y el conocimiento, y de no tenerlas, se establecen las necesidades de la Capacitación.

Finalmente, la Capacitación resulta fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones (Dessler & Varela, 2011), la cual permite darle una orientación ordenada basada en la evaluación y la retribución de los empleados, de tal manera que permita cubrir necesidades y metas de la institución.

### **2.3.9. El Ciclo del proceso de Capacitación**

La capacitación se conceptualiza como la acción de ofrecer los medios que permitirán el aprendizaje, y es el resultado del esfuerzo de cada trabajador (MarcadorDePosición1). Como parte de este proceso se integra el aprendizaje el cual va a permitir el cambio de conducta en los individuos. La capacitación permite orientar esas experiencias de aprendizaje en un nivel positivo y beneficioso, de tal forma que todos los trabajadores de la entidad o institución puedan desarrollar sus conocimientos, actitudes y habilidades en su beneficio y el de la empresa. En ese orden de ideas la capacitación, cobertura un programa de hechos, entendiéndose como un proceso continuo, que debe ser renovado de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El proceso de capacitación requiere de los componentes que integran en primer término los insumos que se refieren a las personas que serán capacitadas, al empleo de los medios de la organización para poder desarrollar este proceso, la información, conocimientos y otros. En segundo lugar, los procesos operacionales de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación. Seguidamente el producto referido al personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional y la retroalimentación, como evaluación de los procesos y efectos de la capacitación, ya sea con procedimientos ordenados y metódicos o medios informales.

Por lo expuesto, (Chiavenato, 2011), menciona que la capacitación contiene un proceso de cuatro etapas en un esquema concreto el cual describe la identificación o diagnóstico de las necesidades de capacitación, el plan de capacitación que será implementado y desarrollado para atender la necesidad expresada y las evaluaciones de los resultados.

Cabe señalar que en nuestro país las autoridades con competencia en la materia de regulación y de la administración de los Recursos Humanos, la Autoridad del Servicios Civil (Servir, 2016), dispone que las etapas de la capacitación son la Planificación, la Ejecución y la Evaluación. Este proceso se integra con la Gestión del Rendimiento, debido a que constituye la recepción de la información sobre la evaluación de desempeño de los trabajadores, lo que determina planificar y ejecutar Acciones de Capacitación estableciéndolas de forma prioritaria para el personal que presente un rendimiento sujeto a observación.

Después de capacitar al colaborador se ingresa al proceso de desarrollo de lo que aprendió, para esto debe ser supervisado con la finalidad de establecer un nivel de aprendizaje o de ser necesario seguir con el proceso de capacitación.

#### **2.3.9.1. Las Etapas del proceso de capacitación**

Según la Autoridad del Servicio Civil (Servir, 2016), la etapa de planificación del proceso de capacitación consiste en identificar las necesidades de capacitación en base a los objetivos estratégicos de la entidad con la finalidad de establecer las acciones de capacitación que se requieren implementar.

La etapa de planificación de la capacitación se encuentra comprendida por diversas fases, las cuales deben desarrollarse de manera integral relacionando los distintos factores que las conforman para permitir un proceso ordenado que contribuya con los objetivos planteados.

La primera fase se refiere al Comité de Planificación de la Capacitación, que tiene la función de supervisar que la planificación de la capacitación sea oportuna y se encuentre relacionada a los objetivos estratégicos de la institución, y brinde las condiciones necesarias para su adecuada ejecución.

En la segunda fase, un aspecto básico y elemental en todo proceso que involucra el desarrollo de los recursos humanos, es el cronograma de trabajo que permita implementar el diagnóstico de las necesidades de Capacitación, donde la sensibilización es un factor indispensable para la Capacitación, pues se enfocará en motivar a los trabajadores de la entidad y que estos puedan comprender lo importante que es la Capacitación para su desarrollo personal, lo que finalmente repercutirá en la mejora del desempeño de todos los miembros de la empresa y a consolidar los objetivos estratégicos.

Con relación a la tercera fase, se menciona el desarrollo del procedimiento que permitirá determinar el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual comprende la recopilación, identificación y priorización de los aspectos que deben ser Capacitados en concordancia con los perfiles del puesto y que tendrán como objetivo la mejora de las competencias o conocimientos, orientándolos a los objetivos estratégicos de la institución.

Esta fase es desarrollada utilizando los siguientes recursos:

a) Requerimientos de Capacitación expuestas por las áreas orgánicas que pueden ser de Formación Profesional o Formación Laboral el cual está orientado al personal que tenga buen rendimiento. El área de recursos humanos validará la pertinencia de los requerimientos, integrándolos y evaluándolos en función de las necesidades y de los requerimientos que las demás áreas hayan presentado.

b) Planes de Mejora del ciclo de gestión del rendimiento que corresponden al periodo de retroalimentación, que tiene por finalidad relacionar de manera mutua y reciproca las opiniones y perspectivas entre evaluador y el trabajador respecto a resultados de su desempeño. Aquí se

obtienen las recomendaciones que servirán para desarrollar futuras capacitaciones que contribuyan a la mejora del desempeño del colaborador.

c) Resultados del Diagnóstico de Conocimientos, los cuales proporcionan información que permite planificar la futura capacitación de los colaboradores, identificando las necesidades de conocimiento y estableciendo la mejor estrategia para su adecuado desarrollo.

### **2.3.9.2. Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas – PDP**

El Plan de Desarrollo de las Personas permite a la entidad planificar anualmente sus acciones de capacitación, la cual elaboran desde el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se aprueba mediante Resolución del titular de la entidad.

El Plan de Desarrollo de las Personas contiene:

a) Aspectos Generales. Esta comprendido por la visión y misión, los objetivos estratégicos, estructura orgánica, información de los servidores de la entidad, cantidad, régimen laboral, etc. y es resultado del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y fuentes de financiamiento de las Acciones de Capacitación.

b) Matriz Plan de Desarrollo de las Personas. Se detallan las acciones de Capacitación que han sido priorizadas en el diagnóstico de necesidades, considerando las siguientes etapas:

La etapa de Formulación, en la que se establecen aspectos como el sistema de evaluación, diseño instruccional, perfil del proveedor (experiencia laboral y especialización), infraestructura y equipamiento.

La etapa de Ejecución, en la cual se implementan las acciones de capacitación de la entidad y de los todos los procesos necesarios para su desarrollo.

La etapa de Evaluación, en la que se miden los resultados de las acciones de capacitación. La evaluación de la capacitación tiene cuatro niveles, la reacción, mide la satisfacción de los participantes; aprendizaje, mide los conocimientos adquiridos de acuerdo con los objetivos de aprendizaje; aplicación, mide el grado de mejora el desempeño en el ámbito laboral; e impacto, que mide los efectos de la acción de capacitación a través de indicadores de gestión de la entidad. El nivel de evaluación está supeditado a la naturaleza y objetivo de capacitación. A través de los resultados de la evaluación se obtiene información para la mejora continua de la gestión de la capacitación.

#### **2.3.9.3. La necesidad del conocimiento del personal en la organización**

Debido al cambio de las condiciones del mercado laboral, las necesidades de conocimientos de los colaboradores no siempre son afines con las necesidades de la empresa (Werther & Davis, 2008), situación que podría repercutir de forma negativa en los objetivos y planificación de las actividades de los colaboradores.

Por eso para integrar la necesidad de conocimiento entre la empresa y el trabajador, la necesidad de conocimiento debe dividirse en tres categorías:

- la educación laboral,
- la Capacitación general
- la Capacitación especializada.

La educación laboral abarca conceptos globales, y prepara al colaborador para trabajar en contextos y condiciones diversos. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional vendría a ser la capacitación a agentes de seguridad en normas aplicable a las labores de

prevención y orden, ética y responsabilidad más o menos permanentes, aplicables en diversos contextos.

La capacitación general no es tan amplia como la educación laboral, pero no se restringe a los requerimientos de la organización. Dentro de ciertos parámetros, permite que el colaborador reciba conocimientos que podrá utilizar en otros contextos, incluyendo otras empresas. Un ejemplo de Capacitación general a nivel profesional lo ofrece un curso de Capacitación, en el cual los participantes aprendan a identificar y elaborar una matriz de datos, que les permita administrar, hacer el seguimiento, clasificar y exportar la información para el mejor desempeño de sus funciones.

La Capacitación especializada está limitada a las necesidades establecidas y urgentes de la empresa. En esta capacitación gran parte de las técnicas y destrezas que alcance el trabajador no le serán de utilidad en el desarrollo de su carrera, asimismo la posibilidad de transferir estos conocimientos adquiridos es más restringida que en las categorías antes descritas. Un ejemplo de Capacitación específica a nivel profesional lo ofrece un curso de Capacitación en el cual los abogados de una entidad aprenden a conocer las normas y su interpretación para la administración de los servicios públicos locales.

La educación laboral y la capacitación general son más útiles y atractivas para el personal, porque incrementan su potencial en el mercado laboral, sin embargo, la Capacitación específica o especializada suele ser la predilecta de las empresas quienes priorizan sus necesidades y formulan su capacitación teniendo en cuenta el mejoramiento de métodos, resultados y objetivos, pues influye directamente en las labores que se realizan, aumentando la



producción, agiliza las etapas que ya se vienen ejecutando, las inversiones que son necesarias se justifican con mayor facilidad y permite optimizar los recursos de la organización.

#### **2.3.9.4. Las herramientas básicas para la gestión de Capacitación**

El concepto de administración moderna debe comprenderse como un solo eje, en que las diversas funciones y componentes incluida la capacitación interactúan con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y de lograr organizaciones eficaces. Por eso, debe funcionar de manera integral con el resto del sistema (Hidalgo, 1998), esto significa emplear un conjunto de herramientas básicas que permitan a la administración y al desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones modernas, ser utilizarlas en favor de la gestión de Capacitación.

Al respecto podemos señalar que este mecanismo está relacionado a los siguientes aspectos:

- a) El detalle y términos de referencia de los cargos.
- b) Las descripción y objetivos de carrera interna, a donde se quiere llegar.
- c) Los manuales de organización, procedimientos y método de trabajo.
- d) El sistema de evaluación de desempeño.
- e) Los expedientes del personal.

### **2.4. Conceptualización de la variable Desempeño Laboral**

#### **2.4.1. Desempeño Laboral**

Existen muchos conceptos que son de ayuda para la investigación, conceptos que determinan a la variable en estudio como factor importante que se tiene que desarrollar en cualquier institución o empresa.

Una interesante investigación la definió (Murphy, 1990) este autor menciona que el desempeño es el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la empresa o institución donde labora el trabajador, las metas que tienen las empresas pueden ser tareas específicas o tales como mantener las buenas relaciones, buenas relaciones entre compañeros de trabajo y los gerentes.

Además del concepto con el que aportó el autor, también desarrolló un cuadro donde menciona que la mayoría de los puestos de trabajo contienen cuatro tipos de conductas y estas son:

1. Conductas orientadas a la tarea
2. Conductas orientadas interpersonalmente
3. Conductas relacionadas con la pérdida de tiempo (p. ej. absentismo, demoras)
4. Conductas destructivas y azarosas.

El Desempeño Laboral según (Stoner, 1994), importante concepto que menciona el autor describe el desempeño laboral como a la manera en que los trabajadores demuestran que trabajan eficientemente con la finalidad del logro de las metas u objetivos trazados y que están sujetas a las normas y reglas establecidas por la empresa u organización con el debido tiempo afirmado.

De manera concreta al desempeño laboral se define como la actitud más importante que brinda el trabajador hacia la empresa (Werther & Davis, 2008), el Desempeño Laboral es el elemento de vital importancia para alcanzar el éxito profesional y de manera conveniente para las empresas porque pueden contar con una buena planeación profesional. Un factor importante para la empresa es contar con un sistema de adecuado que informe y una adecuada tecnología

que ayude a mantener los registros actualizados y en respectivo orden con respecto a cada uno de sus trabajadores.

Además, mediante este sistema se puede conocer cuáles son las necesidades con las que cuenta cada área de la empresa y la descripción de cada puesto de trabajo, cuáles son sus funciones, etc. con la finalidad de tener comunicación real, transparente y eficiente, logrando una mayor productividad con el uso de este proceso.

El Desempeño Laboral es el resultado final que se obtiene en relaciona a una actividad laboral realizada por el trabajador (Robbins & Coulter, 2010), cualquier tarea asignada está presta a ser evaluada y según su resultado será la conclusión que llevará a señalar el desempeño realizado por el trabajador. El accionar de los jefes y gerentes es de vital importancia ya que ellos serán los que informen si los trabajadores realizan de forma efectiva y eficiente sus actividades laborales y si es necesario informar que mejoren sus actividades laborales. Existen muchos mecanismos para evaluar a los trabajadores en su desempeño, mecanismos que tienen que evaluar los niveles de desempeño, es un proceso que se canaliza a través del sistema de manejo del desempeño.

El Desempeño Laboral en si es la combinación del comportamiento laboral con los resultados obtenidos (Chiavenato, 2011), vale mencionar entonces que se tiene que cambiar primero lo que se realiza con la finalidad de poder medir y observar la acción laboral.

Se puede definir entonces que sin duda el Desempeño Laboral define el rendimiento laboral del trabajador, define su capacidad de producción, de realización, elaboración, y de generar el tiempo en que realiza su función en general, analizando si fueron con menor esfuerzo y mejor calidad, la evaluación del desempeño estará dirigido a observar el resultado de su desenvolvimiento.

Del mismo modo se puede mencionar que la eficacia del personal se verá plasmada en su Desempeño Laboral, ser eficaz es un factor que las empresas requieren de sus trabajadores, además la eficacia del colaborador se verá en su productividad generada por la demanda de las tareas asignadas.

Vale decir entonces que el Desempeño Laboral es la actitud de una persona hacia su puesto de trabajo, este desempeño es provisional ya que el puesto puede ser obtenido por otra persona y va a depender mucho de la persona en mantenerse en el puesto laboral asignado, ya que este puesto le permitirá obtener las recompensas asignadas, vale decir que es una relación de costo beneficio, para esto se toma en cuenta el esfuerzo que el trabajador realiza, además del esfuerzo también se toman en cuenta sus habilidades, capacidades, actitudes, en fin se pueden tomar en cuenta muchas variables y esas variables en su totalidad son las capacidades que tiene la persona y de su percepción del papel que desempeña, es por eso que el desempeño está en función de todas las variables que la condicionan notoriamente.

#### **2.4.2. Características del desempeño laboral**

No debemos entender que el éxito del Desempeño Laboral va a depender de la capacidad intelectual con la que cuenta el trabajador (Patricio, 2007), en ese contexto es posible mencionar algunas evaluaciones que reflejan el 60% de las destrezas que tiene el trabajador para su desenvolvimiento laboral eficaz se encuentra circunscrito dentro del campo emocional.

Por lo tanto, se puede concluir que las competencias emocionales son el doble de importante que las que se derivan del consiente intelectual y de la experiencia.

Existe un estudio realizado en el centro médico de la universidad de Nebraska donde además de tener experiencia técnica y de precisión analítica, otros requisitos para laborar en el centro médico es poseer competencias emocionales y sobre todo capacidad de liderazgo.

Además, señalan que existen otros estudios que demuestran cuán importante y esencial es para el desempeño laboral que el trabajador cuente con aptitudes emocionales.

#### **2.4.3. La evaluación del desempeño**

Para (Chiavenato, 2011), menciona que el desempeño se puede variar y que es elemental que quienes están siendo evaluados tengan conocimiento de los cambios que se van realizando, el evaluado tiene que saber el porqué de los cambios a realizarse y si estos cambios serán necesarios e importantes hacerlos, puedes deben entender que la evaluación no es un fin en sí, es un instrumento, una herramienta, un medio básico de soporte en el mejoramiento de los resultados de los trabajadores en la empresa.

Para optimizar los diferentes resultados de los trabajadores en la empresa, la evaluación el desempeño espera alcanzar diversos objetivos tales como:

- Acomodamiento del trabajador en su puesto de trabajo.
- Adiestramiento.
- Impulso.
- Motivación salarial por su buen desempeño laboral.
- Buenas y mejores relaciones laborales entre los superiores y subordinados.
- Adecuada información que sirva como base para recursos humanos.
- Tonificación del potencial con el que cuenta el empleado.
- Persuasión para incrementar la producción.

- Conocer los indicadores de desempeño laboral de la organización.
- Retroalimentación de información del trabajador.
- Diferentes decisiones del personal, tales como transferencias, contratos, etc.

#### **2.4.4. Objetivos de la evaluación del desempeño**

Toda empresa tiene que saber que tan importante es la evaluación del desempeño, y que la evaluación cuenta con objetivos y se presentan en 03 fases, los cuales son:

- Que permita las condiciones de medición de la capacidad del trabajador con el fin de determinar su correcta ubicación.
- Que permita de los trabajadores se puedan visualizar como una importante ventaja competitiva de la empresa y su productividad que se vea relacionada con la forma en que se administre la empresa.
- Que los trabajadores puedan tener oportunidades de desarrollo y buenas condiciones de participación efectiva.

Evaluar el desempeño laboral es de suma importancia ya que ayuda a mejorar la motivación en el trabajo (Dessler & Varela, 2011). Los trabajadores necesitan retroalimentación en relación a sus actitudes y la evaluación brinda la oportunidad y brinda lo que requiere el trabajador.

#### **2.4.5. Por qué evaluar desempeño**

El análisis del desempeño del trabajador es un instrumento que dirige y supervisa al trabajador, los objetivos de la evaluación ayudan en gran parte a la empresa como dirigir el desarrollo personal y profesional (Alles, 2006), la mejora permanente de los resultados de la empresa y por último el aprovechamiento adecuando de los recursos humanos.

De la misma forma, ayuda en la comunicación entre los que dirigen a la empresa y los trabajadores, generando comprensión recíproca y dialogo apropiado, factores elementales que finalmente repercutirán en resultados positivos en favor de la empresa.

Es conveniente mencionar que evaluar el desempeño es ventajosa y significativa para:

- La toma de decisiones en relación a la promoción y las remuneraciones
- Juntar y revisar todas las evaluaciones con respecto al comportamiento de los empleados para la toma de decisiones de los jefes.

Estos aspectos nos reflejan que la gran parte de personal requiere y espera retroalimentación; sobre la base de saber cómo hacer sus tareas, deben también saber si deben modificar su comportamiento, es una relación básica en la evaluación, pues determina como el trabajador se desempeña en el desarrollo sus funciones y si estas son exitosas, o este desempeño debe ser modificado para que los resultados sean los apropiados.

Es claro que, para realizar una evaluación de desempeño, esta se debe desarrollar en relación al perfil del puesto de trabajo, esto permitirá establecer si la persona se desempeña bien o mal en su puesto de trabajo.

Con la evaluación del desempeño se puede posibilitar lo siguiente:

- Detectar si es necesario capacitar
- Descubrir personal importante
- Descubrir las expectativas del personal evaluado
- Encontrar al trabajador adecuado para el puesto de trabajo

- Causar a los trabajadores a comunicarles su desempeño laboral y hacerlos partícipes de los objetivos de la empresa
- Ocasión oportuna para que los jefes y trabajadores analicen como se están desarrollando las actividades laborales
- Ayuda en la toma de decisiones con relación a los salarios y promociones

También existen variados problemas en la evaluación del desempeño, estos problemas son:

- Falta de reglas
- Razonamientos irreales
- Inexistencia de tratos entre el evaluado y el evaluador
- Fallas del evaluador
- Negativa retroalimentación
- Comunicación repetitiva

Además, es necesario el uso de una adecuada herramienta para evaluar y tienen que contener un formulario además de un instructivo.

La gran parte de las empresas solo se limitan a entregar los formularios y su instructivo y eso no es suficiente y no basta para evaluar al trabajador, el mejor equipamiento se puede venir abajo si es que los que realizan la evaluación no están adecuadamente preparados para el uso de los instrumentos de la evaluación del desempeño. Un objetivo general en toda organización es aumentar sus niveles de producción y concretar los planes estratégicos, para ello los métodos de evaluación son los medios más apropiados para lograrlo.



Evaluar el desempeño es de vital importancia porque ayuda con el cumplimiento de los diferentes objetivos de la empresa, determinando si la actividad del trabajador es positiva y conveniente para la empresa.

El mecanismo que emplean los gerentes para lograr la eficacia de sus colaboradores, su motivación en el desarrollo de sus labores y la administración adecuada de los recursos humanos en sus distintos aspectos, es la retroalimentación del desempeño (Jones & George, 2010), ahí se establecen claramente que en primer nivel está la evaluación de desempeño y luego la retroalimentación, ambos aspectos son fomentados con la finalidad de brindar nueva información al trabajador sobre las evaluaciones generadas sobre el desempeño y al mismo tiempo les brinda la oportunidad de recapacitar sobre su accionar laboral y preparar planes a futuro que son de conveniencia para ambos

Asimismo, ambos autores señalan que la evaluación del desempeño genera un valioso aporte a los gerentes, información vital que ayudan en sus decisiones, decisiones sobre incremento de sueldos, bonos, ascensos, variables relacionadas al ámbito del trabajador, decisiones que serán materializadas siempre y cuando los desempeños hayan sido bien evaluados. El acto de evaluar ayuda a los gerentes a lograr determinar cuáles son los trabajadores que necesariamente tienen que ser capacitados y cuáles son las áreas que también las necesitan, la evaluación del desempeño nos puede mostrar a los buenos y malos empleados, lo que repercutirá en generar elevados niveles de motivación, desempeño y competencia entre ellos. Finalmente, esta evaluación le permitirá al gerente comunicar a los trabajadores buenos que sus esfuerzos son valorados y se reconocen y a los malos trabajadores decirles que su labor es negativa y en qué aspecto deberá mejorar. En ese sentido podemos afirmar que como resultado la evaluación del desempeño se constituye como una herramienta que les permite a los gerentes identificar a los

buenos y los malos trabajadores, si estos cuentan con debilidades y en que podrían mejorar su desempeño en el futuro.

#### **2.4.6. Tipos de evaluación del desempeño**

Las evaluaciones que generan los gerentes a los trabajadores lo hacen tomando en cuenta los rasgos que tiene el trabajador, además de otras características personales con las que se desenvuelven en su puesto de trabajo (Jones & George, 2010), tales como habilidades, destrezas, se puede mencionar un ejemplo de evaluación de desempeño a un inspector fiscalizador de tránsito que tiene habilidad para el uso de un equipo electrónico que le permite medir la velocidad en las carreteras, otro ejemplo de desempeño es una operadora de call center de un mall de ventas que se le logra evaluar por su simpatía y su habilidad de comunicar.

Las evaluaciones de desempeño por medio de los rasgos tienen tres desventajas, estas obligan a los evaluadores a recurrir por otros tipos de evaluaciones.

La primera desventaja es que una determinada característica personal no representa la garantía adecuada de que se realice apropiadamente el trabajo y que esta se pueda reflejar en un elevado desempeño, por mencionar a un trabajador de servicio que puede tener habilidades superiores de computación y calculo numérico, pero tiene un desastroso mal desempeño por falta de motivación.

La siguiente desventaja se relaciona con la primera, es decir que los rasgos no siempre tienen una relación directa con el desempeño, esto podría significar un conflicto en donde los trabajadores y organismo de regulación laborales o el propio sistema de justicia puedan considerar estas evaluaciones incorrectas e inapropiadas, implícitamente discriminatorias.

La tercera desventaja tiene que ver con la retroalimentación, esto significa que, si los gerentes no enfocan una retroalimentación sobre la línea de mejorar el desempeño de sus empleados, la evaluación no dará un buen resultado. En la retroalimentación basada en los rasgos, los trabajadores poco pueden hacer para lograr cambiar sus conductas, debido a que la evaluación por rasgos está relacionada a las particularidades del comportamiento y características de la persona que son respectivamente constantes y que solo se cambian en el largo plazo, lo cual no ayuda al gerente en su proceso de mejorar el desempeño del trabajador.

Un claro ejemplo podría ser el de una trabajadora social que no cuenta con simpatía, decirle que mejore el trato o sus actitudes con los demás trabajadores.

Los menoscabos mencionados nos reflejan que los jefes solo deben evaluar el desempeño por los rasgos, cuando estas demuestren que estos rasgos evaluados demuestren que son importantes y apropiados según sea el puesto laboral.

Asimismo, se puede mencionar que en las evaluaciones del comportamiento los jefes o directivos califican la forma en que los trabajadores desempeñan sus funciones, sus actitudes y conductas en el trabajo.

Por lo tanto, es importante reconocer que las evaluaciones de los rasgos determinan como son los trabajadores, las evaluaciones de comportamiento determinan lo que hacen. Por ejemplo, un gerente puede evaluar el comportamiento de una trabajadora social cuando interactúa con las personas verificando si les causa simpatía, o si están enojadas, lo mismo sucede en el caso de los inspectores de transporte la evaluación del comportamiento que realice el superior jerárquico se efectuara durante su interacción con los administrados, dirigiéndose de

manera respetuosa y explicando las razones de su intervención; asimismo siguiendo el protocolo establecido al notificar las sanciones.

Es importante reconocer que evaluar el comportamiento es más útil cuando se necesita determinar cómo realizan sus trabajos. Por ejemplo, en las instituciones educativas como en los colegios de secundaria, la cantidad de participantes en el aula es importante, pero también es importante el método de enseñanza que usan los docentes para verificar si están aprendiendo.

Además, es importante mencionar que las evaluaciones de la conducta de los empleados les permite obtener información sobre lo que hacen bien o mal y determinar la manera en que pueden mejorar su desempeño, entonces vale decir que para los empleados es más sencillo cambiar su conducta que sus rasgos, es más factible que la retroalimentación del desempeño derive de las evaluaciones de comportamiento ya que estas se pueden traducir en mejoras del desempeño laboral.

También se puede mencionar a las evaluaciones subjetivas y estas se basan en la forma en que los gerentes perciben los rasgos, las conductas y el desempeño de sus empleados. Es decir, las evaluaciones subjetivas se basan en percepciones y podrían ser inexactas, motivo por el cual muchos investigadores y gerentes dedican esfuerzos que ayuden a determinar la mejor forma de proponer medidas subjetivas del desempeño que sean confiables y valiosas.

Existen otras evaluaciones que las empresas utilizan y son clasificaciones forzadas conforme a los cuales los supervisores deben evaluar a los trabajadores y según la evaluación generada asignarles a diferentes categorías en relación a su desempeño, por ejemplo se puede mencionar, los gerentes de la empresa Ford Motor Company son seleccionados según a una distribución forzada de A a C, según la cual 10% recibe A, 80% recibe B, y 10% recibe C. Vale

decir entonces que un empleado en su primer año recibe una C, esto conlleva a dejar de ganar un bono y si vuelve a pasar lo mismo en el próximo año, este trabajador puede ser despedido.

Este sistema planteado no suele ser del agrado del trabajador ya que el trabajador lo considera no equitativo, este método de evaluación puede obligar a los gerentes a calificar a los trabajadores como poco satisfactorios, aunque no sea cierto, esto también da lugar a que el desempeño de un trabajador disminuya no porque el trabajador tenga un mal desempeño, sino porque el desempeño de sus compañeros ha mejorado incrementando sus actividades laborales. En algunas empresas también existen este tipo de evaluación de desempeño, los sistemas de clasificación forzada este tipo de evaluación puede dar como resultado un ambiente competitivo de suma cero, esto desalienta a la cooperación y el trabajo en equipo. Es necesario desarrollar evaluaciones de desempeño adecuados y según sea el perfil del puesto de trabajo se obtendrá los resultados esperados.

#### **2.4.7. ¿Quién evalúa el desempeño?**

Son los gerentes o los supervisores quienes evalúan el desempeño, (Jones & George, 2010), aunque parte importante de la actividad de un gerente es evaluar a los trabajadores, no solo son responsables de motivar a los trabajadores para que realicen bien sus actividades laborales, también son responsables de tomar decisiones basadas en las evaluaciones del desempeño laboral, tales como el aumento salarial, promociones, etc. estas evaluaciones pueden ser mejores cuando se complementan con evaluaciones de otras fuentes.

Cabe mencionar entonces que cuando los gerentes usan autoevaluaciones, estos complementan sus evaluaciones con calificaciones de las actividades propias de los trabajadores. También se dan las evaluaciones de los pares y estas provienen de compañeros de

trabajo según sea su clasificación, sobre todo cuando los trabajadores realizan sus funciones en grupos o equipos, la retroalimentación de las evaluaciones de los pares motiva a los miembros del grupo de trabajo, además aporta información valiosa para la toma de decisiones de los gerentes.

Un determinado número de empresas solicita a los trabajadores que califiquen el desempeño laboral de los líderes de la empresa y también hay oportunidades que los clientes evalúan el desempeño de los trabajadores en relación con la calidad de atención que les brindan. Muchas veces los trabajadores exageran en sus evaluaciones de desempeño, que los motiva a actuar así, es porque la empresa está en vías de reducir personal y eso les preocupa. Por otra parte, los gerentes que son evaluados por los trabajadores y estos no podrían tomar medidas necesarias, pero por temor a ser evaluados de manera negativa.

#### **2.4.8. Retroalimentación eficaz del desempeño**

De acuerdo con (Jones & George, 2010), señala la importancia del componente de evaluación y retroalimentación del desempeño en el sistema de recursos humanos a fin de promover el óptimo desempeño de los colaboradores, la información obtenida por la retroalimentación permitirá a los gerentes recurrir a las evaluaciones formales o informales, las evaluaciones formales se desarrollan en diferentes fechas y tienen como base medidas de desempeño establecidas con anticipación. Por ejemplo, un inspector de transporte puede ser evaluado trimestralmente en relación con sus actas impuestas y en el cumplimiento del protocolo de intervención.

En las grandes organizaciones, la evaluación se sujeta a un calendario conforme a las políticas de la empresa, el gerente brinda retroalimentación al trabajador respecto al desempeño

determinando si el trabajador tiene está obteniendo resultados óptimos o no y efectúa las recomendaciones pertinentes.

Considerando la importancia de las evaluaciones formales las empresas están invirtiendo recursos para mejorar sus procedimientos, y capacitar a los gerentes en la forma en que brindara retroalimentación a los colaboradores. a los directivos y gerentes sobre la forma de brindar retroalimentación correcta a los empleados.

Las evaluaciones formales del desempeño generan información importante para los gerentes y para los trabajadores, por lo cual los trabajadores desean con más frecuencia retroalimentación y los gerentes deben motivar a los trabajadores conforme sea la necesidad.

Asimismo, existen empresas que complementan sus evaluaciones formales del desempeño con evaluaciones informales, es decir los gerentes y trabajadores se reúnen para analizar el progreso y determinar las áreas que deben mejorar.

Del mismo modo cuando las funciones o metas asignadas cambian, las evaluaciones informales pueden brindar a los trabajadores una retroalimentación adecuada, relacionada a sus nuevas responsabilidades.

Si bien es cierto los gerentes preferirían no brindar retroalimentación de desempeño cuando esta es negativa, pero de llegar a hacerlo sería de vital importancia.

Existen lineamientos para dar una adecuada retroalimentación eficaz del desempeño y que esta incida positivamente en la motivación del trabajador y en su desempeño laboral.

- Enfocarse en conductas o resultados que se puedan corregir y que el trabajador desee mejorar.

- Efectuar la evaluación del desempeño laboral para dar solución a los problemas que se presenten.
- Confiar plenamente en el trabajador motivándolo a mejorar en sus actividades laborales.
- Generar retroalimentación del desempeño formal e informal.
- Elogiar, los diferentes casos de alto desempeño en las áreas donde el trabajador sobresale.
- Tratar a los trabajadores con respeto evitando las críticas personales.
- Generar un calendario para la mejora del desempeño.

Cabe señalar que la obligación de los gerentes de seguir estas pautas y de recordar por que realizan la retroalimentación del desempeño, los motivos son: promover altos niveles de motivación y productividad, además la información que se obtiene por la evaluación del desempeño ayudara a determinar cómo distribuir los incrementos de sueldos y bonos.

Para los gerentes de la SUTRAN es importante que los inspectores de transporte interprovincial sean conscientes de sus funciones y la importancia de su trabajo, motivos por los cuales sería necesario una buena inversión para que la evaluación del desempeño sea óptima.

#### **2.4.9. Fijación de estándares del desempeño**

La fijación de los estándares del desempeño es la más empleada frecuentemente, sin embargo, presenta algunas complicaciones, con frecuencia se expresa la producción como un índice o porcentaje en relación con el tiempo que se empleó para producir, y la dificultad está en determinar el tiempo que será necesario para producir (Alfaro, 2012). En esa línea, debería tenerse mucho cuidado en la calidad del producto y que las condiciones de trabajo sean las mismas para todos los trabajadores de la empresa.



Las diferentes unidades de la empresa tienen la responsabilidad del proceso de desempeño, según sean las políticas asignadas al personal:

a) En algunas organizaciones, existe una centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño, en tal sentido se le atribuye a la función de personal, porque los gerentes no tienen el conocimiento especializado para poder proyectar y desarrollar un plan sistemático de evaluación. Siendo la tarea asignada al departamento de personal para aplicar, proyectar, y posteriormente hacer el seguimiento y controlar el programa, mientras tanto cada jefe de área emplea y desarrolla el plan en su área de actividad laboral.

b) En otras empresas la responsabilidad recae a una comisión de evaluación del desempeño, donde participan evaluadores de diversas funciones, es una delegación fundamentalmente asignada para una finalidad y está constituida por los trabajadores pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa. En este caso la evaluación es colectiva y con la responsabilidad que le corresponde a cada trabajador y es responsable en los juicios.

La comisión la conforman miembros permanentes y transitorios, siendo los permanentes los que participen en toda evaluación. El papel de estos miembros permanentes es de vital importancia su rol es mantener el equilibrio entre los juicios. Entre todos los miembros permanentes deberá estar uno que pertenezca a la dirección superior y si fuera posible que sea el mismo gerente general.

Los miembros transitorios que evalúan el desempeño de los empleados tienen el rol de traer información que compete a los evaluados y realizar su clasificación.

Se presentan otros casos, donde la responsabilidad por la evaluación del desempeño es descentralizada, fijándose en los trabajadores de cada área, con el control de parte del supervisor directo.

## 2.5.Glosario de Términos

1. **Acción de capacitación:** manifiesta de forma descriptiva el objetivo final que se quiere conseguir con los trabajadores que participan en ella, se da con las necesidades identificadas a través del diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.
2. **Autoconciencia:** es la capacidad de darse cuenta del espacio y tiempo donde se desenvuelve, captar algún aspecto de la realidad (externa e interna).
3. **Autorrealización:** Es lograr las aspiraciones, metas y objetivos vitales por sí mismo, Consta del desarrollo de todo nuestro potencial con el objetivo de convertirnos en todo lo que deseamos ser.
4. **Capacidad:** Son las condiciones, cualidades, especialmente intelectuales, que permite lograr un objetivo, cumplir una función, desempeñar un cargo.
5. **Capacitación:** consta de un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, por el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los colaboradores.
6. **Comportamiento grupal:** Conducta Organizacional de dos o más individuos que son independientes, pero se unen para lograr un objetivo.
7. **Clima organizacional:** es el ambiente generado por la motivación a los trabajadores de una organización que influye en su desempeño.
8. **Desarrollo Organizacional:** es un conjunto de acciones destinadas a mantener el correcto funcionamiento de la organización, buscando el logro de los objetivos generales de la organización a partir de los objetivos particulares de los empleados.

- 9. Desempeño:** Es el resultado de realizar una actividad.
- 10. Desempeño Laboral:** Es el resultado de las actividades laborales realizadas por el trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también conocido como rendimiento o méritos laborales. Se proyecta en los conocimientos y pericia que tiene el colaborador en el desempeño de sus labores, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.
- 11. Diagnósticos:** Es determinar la esencia de una situación a través de la recopilación y análisis de datos.
- 12. Enfoque de sistema:** es la determinación de un esquema metodológico utilizado para dar soluciones a un problema.
- 13. Evaluación de desempeño:** es una técnica o procedimiento que mide de manera sistemática y objetiva el rendimiento de los colaboradores de una organización, en base al cumplimiento de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.
- 14. Retroalimentación:** es el desarrollo mediante el cual realizan un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes.
- 15. Grupo de trabajo:** es un conjunto de personas de una organización que buscan cumplir metas y objetivos de la institución.
- 16. Medición de desempeño:** es de vital importancia para la organización al ser una herramienta que permite determinar medir el cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa optimizando los recursos.
- 17. Modelos:** es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma.

**18. Motivación:** Razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acciones dirigidas a lograr los objetivos.

**19. Liderazgo:** es la capacidad que tiene una persona para influir en su entorno, motivándolos para el cumplimiento de metas y objetivos.

**20. Relaciones interpersonales:** es la interacción con dos o más personas y la capacidad de comunicarse compartiendo información

## CAPÍTULO III

### 3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1.Hipótesis General

La Capacitación influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

#### 3.2.Hipótesis Específicas

- a) La necesidad de conocimiento influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.
- b) El desarrollo personal influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.
- c) Las acciones de comunicación influyen significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

#### 3.3. Identificación de Variables

##### 3.3.1. Variable independiente: Capacitación.

Según menciona (Chiavenato, 2011), debemos entender a la capacitación como el conjunto de acciones educativas desarrolladas a través de plazos inmediatos, los cuales se aplican en forma de métodos y de manera organizada mediante el cual los trabajadores consiguen conocimientos, muestran sus habilidades y su competitividad, siempre en función a

las metas específicas relacionados al trabajo, son actitudes frente a los aspectos que exige la empresa en relación a las tareas asignadas.

### **3.3.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral**

Del Desempeño Laboral se puede mencionar que comprende aspectos relacionados a lo que el trabajador hace, dentro de un contexto de desarrollo personal y colectivo (Chiavenato, 2011), en el que se manifiestan las aptitudes, los rasgos y factores como los conocimientos, las habilidades, la calidad del trabajo ejecutado y actitudes en las que se reflejen los valores, las características personales, la disciplina y responsabilidad en concordancia con las exigencias de la entidad. En ese sentido el desempeño, se manifiesta recíprocamente con los elementos que lo determinan claramente, el esfuerzo propio, la destreza y capacidad de la persona en toda su amplitud.

### **3.4.Operacionalización de las variables**

Variables	Indicadores
Variable independiente: Capacitación	Necesidad del conocimiento. Desarrollo personal. Acciones de comunicación.
Variable dependiente: Desempeño Laboral	Capacidad cognitiva Clima laboral Evaluación del desempeño

### 3.4.1. Operacionalización de la variable Capacitación

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
VI: CAPACITACIÓN	1.1 Necesidad de conocimiento.	1.1.1. Conocimiento 1.1.2. Habilidad y Destrezas 1.1.3. Supervisión efectiva	1. Sus conocimientos son los necesarios para el buen desarrollo de sus labores. 2. Sus habilidades y destrezas son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores. 3. El supervisor brinda adecuada instrucción en las labores del puesto.	Totalmente en desacuerdo (1)
	1.2. Desarrollo personal.	1.2.1. Alcance de metas 1.2.2. Nivel de Apoyo 1.2.3. Inversión	4. Se cuenta con un plan de desarrollo de personas que considere las necesidades de capacitación que usted requiere. 5. Las capacitaciones recibidas ayudan a mejorar su calidad profesional para el cumplimiento de sus metas. 6. Cree que se destina el presupuesto necesario para las capacitaciones.	En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
	1.3. Acciones de Comunicación.	1.3.1. Aprendizaje 1.3.2. Comunicación 1.3.3. Horas de Capacitación	7. El buen cumplimiento de su labor y su buena comunicación son consecuencia por su capacitación permanente. 8. La institución se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad y estas son comunicadas a tiempo. 9. Las horas de capacitación son las adecuadas.	

### 3.4.2. Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
V1: DESEMPEÑO LABORAL	1.1 Capacidad cognitiva	1.1.1. Servicio al público. 1.1.2. Solución de problemas. 1.1.3. Mejora continua	1. La entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del publico 2. Cree usted que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado. 3. Cree usted que los conocimientos académicos y técnicos son competencias exigidas para el cargo.	Totalmente en desacuerdo (1)
	1.2. Clima laboral	1.2.1. Motivación 1.2.2. Nivel de Compromiso 1.2.3. Desarrollo personal	4. Cree usted que hay trabajadores que no cuentan con motivación para el desempeño de sus labores 5. Cree usted que los trabajadores son deficientes en su desempeño laboral por falta de estímulos y falta de capacitación 6. Las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño laboral de los trabajadores	En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
	1.3. Evaluación del desempeño	1.3.1. Rendimiento 1.3.2. Especialización 1.3.3. Actividad operativa	7. Los trabajadores bien capacitados superan las metas propuestas por la institución 8. El desempeño laboral de los trabajadores demuestra sus competencias personales y profesionales con la institución 9. Las buenas y apropiadas relaciones funcionales y operativas favorecen a la institución y al trabajador	



### 3.5. Matriz lógica de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES								
<p><b>PROBLEMAS GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera influye la capacitación en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar de qué manera influye la capacitación en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La capacitación influye significativamente en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.</p>	<p><b>VARIABLE 1: CAPACITACIÓN</b></p> <table><tr><th>Indicadores</th><th>Subindicadores</th></tr><tr><td>Necesidad de conocimiento.</td><td>Conocimiento Habilidad y Destrezas Supervisión efectiva</td></tr><tr><td>Desarrollo personal.</td><td>Alcance de metas Nivel de Apoyo Inversión</td></tr><tr><td>Acciones de Comunicación.</td><td>Aprendizaje Comunicación Horas de comunicación</td></tr></table>	Indicadores	Subindicadores	Necesidad de conocimiento.	Conocimiento Habilidad y Destrezas Supervisión efectiva	Desarrollo personal.	Alcance de metas Nivel de Apoyo Inversión	Acciones de Comunicación.	Aprendizaje Comunicación Horas de comunicación
Indicadores	Subindicadores										
Necesidad de conocimiento.	Conocimiento Habilidad y Destrezas Supervisión efectiva										
Desarrollo personal.	Alcance de metas Nivel de Apoyo Inversión										
Acciones de Comunicación.	Aprendizaje Comunicación Horas de comunicación										
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>De qué manera influye la necesidad de conocimiento en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, ¿2019?</p> <p>¿De qué manera influye el desarrollo personal en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019?</p> <p>¿De qué manera influye las acciones de comunicación en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar de qué manera influye la necesidad de conocimiento en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.</p> <p>Determinar de qué manera influye el desarrollo personal en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.</p> <p>Determinar de qué manera influye las acciones de comunicación en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>La necesidad de conocimiento influye significativamente en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.</p> <p>El desarrollo personal influye significativamente en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.</p> <p>Las acciones de comunicación influyen significativamente en la mejora del desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.</p>	<p><b>VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <table><tr><th>Indicadores</th><th>Subindicadores</th></tr><tr><td>Capacidad cognitiva</td><td>Servicio al publico Solución de problemas Mejora continua</td></tr><tr><td>Clima laboral</td><td>Motivación Nivel de Compromiso Desarrollo personal</td></tr><tr><td>Evaluación del desempeño</td><td>Rendimiento Especialización Actividad operativa</td></tr></table>	Indicadores	Subindicadores	Capacidad cognitiva	Servicio al publico Solución de problemas Mejora continua	Clima laboral	Motivación Nivel de Compromiso Desarrollo personal	Evaluación del desempeño	Rendimiento Especialización Actividad operativa
Indicadores	Subindicadores										
Capacidad cognitiva	Servicio al publico Solución de problemas Mejora continua										
Clima laboral	Motivación Nivel de Compromiso Desarrollo personal										
Evaluación del desempeño	Rendimiento Especialización Actividad operativa										

## CAPÍTULO IV

### 4. METODOLOGÍA

#### 4.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, porque busca dar información útil para crear alternativas de solución de problemas en un determinado tiempo.

Según (Carrasco, 2007) la investigación aplicada “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad.

#### 4.2. Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, tiene un enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

##### **Descriptiva:**

Según (Hernández R. , 2006), define al tipo de investigación como descriptivo porque este tipo de investigación mide, evalúa y recolecta datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo

##### **Correlacional:**

Según (Hernández R. , 2006), busca conocer la relación entre ambas variables en algún contexto en particular.

Como es el caso entre la V1 y la V2.

### Enfoque cuantitativo:

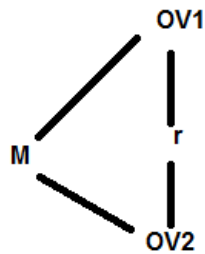
Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), este enfoque usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición y el análisis estadístico, para establecer los patrones, comportamiento y probar teorías.

### 4.3.Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal.

Un diseño no experimental Según (Carrasco, 2007), son aquellas cuyas variables no se manipulan y no es experimental, vale decir que analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.

Es transversal, porque según (Carrasco, 2007), este diseño se utiliza para hacer investigaciones de hechos de fenómenos de la realidad, en un determinado tiempo.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: motivación laboral

V2: Desempeño Laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

#### **4.4.Unidad de análisis**

La unidad de análisis se denomina elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los Inspectores de Transporte de la Superintendencia de Transporte Terrestre, Carga y Mercancía SUTRAN de la Región Lima.

#### **4.5.Población de estudio**

La población de estudio estará constituida por un total de 183 Inspectores.

#### **4.6.Tamaño de muestra**

La muestra para determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de Inspectores, trabajadores y jefes con relación a la variable: Desempeño Laboral de los trabajadores de la institución

#### **4.7.Selección de muestra**

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple, (dado que son 183).

Asimismo, se determinará para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los Inspectores se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 - (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

$$n = \text{Tamaño de la población.}$$

**N** = Población total: 183 inspectores

**Z** = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza)

**p** = 0.50 (probabilidad de éxito)

**q** = 0.50 (probabilidad de fracaso)

**e** = 0.05 error permisible

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(183)]}{[(0.05)^2 \cdot (183 - 1)] + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

**n** = 97 Inspectores

Tamaño de muestra será de 97 inspectores

#### **4.8. Técnicas de recolección de datos.**

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- b. **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: motivación y Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa.

#### **4.9. Análisis e interpretación de la información.**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

## CAPÍTULO V

### 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Después de aplicar el cuestionario como el instrumento de recolección de datos, se obtiene la siguiente información:

**Tabla No. 1**

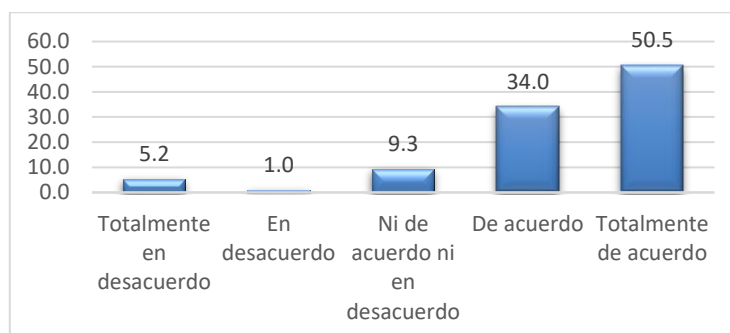
¿Sus conocimientos son los necesarios para el buen desarrollo de sus labores?

<b>Escala</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	5	5.2
En desacuerdo	1	1.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9.3
De acuerdo	33	34.0
Totalmente de acuerdo	49	50.5
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 1**

¿Sus conocimientos son los necesarios para el buen desarrollo de sus labores?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 50.5% está totalmente de acuerdo que los conocimientos de los trabajadores son los necesarios para el buen desarrollo de sus labores, mientras que el 34% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 9.3% de la muestra, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 5.2% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 2**

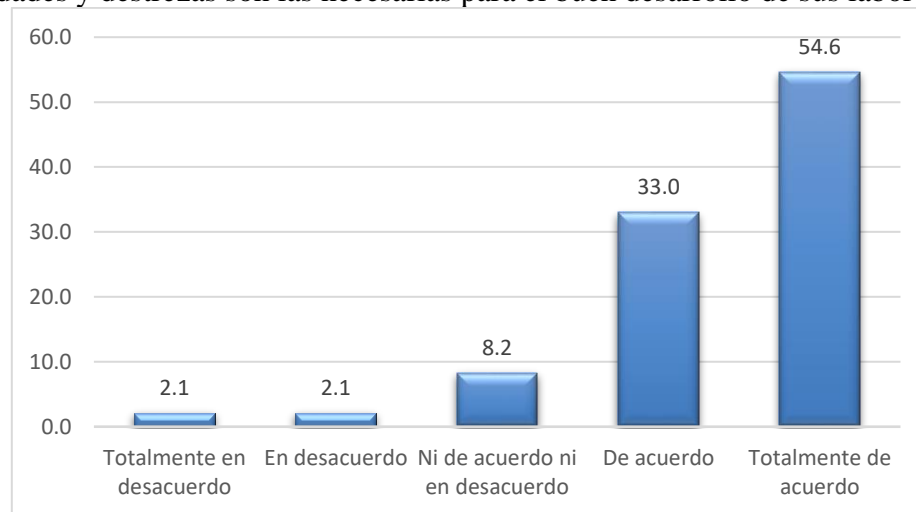
¿Sus habilidades y destrezas son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores?

<b>Escala</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	2	2.1
En desacuerdo	2	2.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8.2
De acuerdo	32	33.0
Totalmente de acuerdo	53	54.6
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 2**

¿Sus habilidades y destrezas son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 54.6% está totalmente de acuerdo que las habilidades y destrezas de los trabajadores son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores, mientras que el 33% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 8.2% de la muestra, por otro lado, el 2.1% está en desacuerdo y de la misma forma el 2.1% está totalmente en desacuerdo.



**Tabla No. 3**

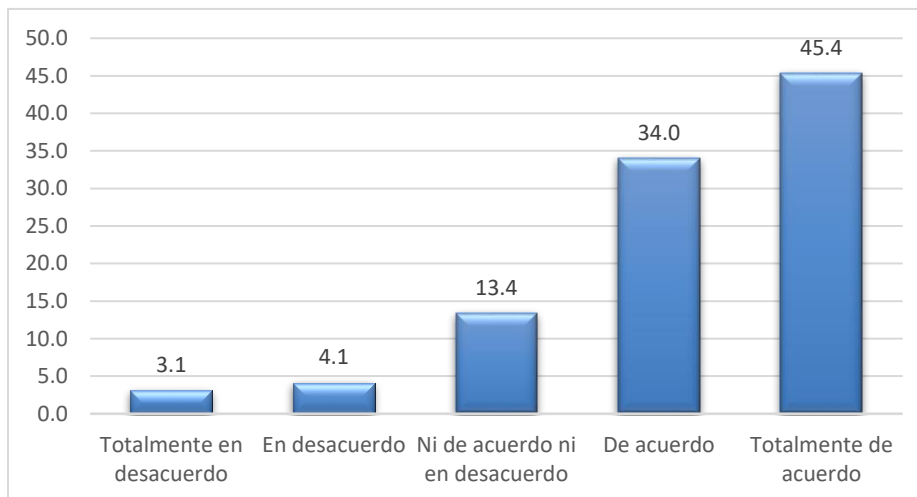
¿El supervisor brinda adecuada instrucción en las labores del puesto?

<b>Escala</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	3	3.1
En desacuerdo	4	4.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13.4
De acuerdo	33	34.0
Totalmente de acuerdo	44	45.4
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 3**

¿El supervisor brinda adecuada instrucción en las labores del puesto?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 45.4% está totalmente de acuerdo que el supervisor brinda a los trabajadores adecuada instrucción en las labores del puesto, mientras que el 34% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 13.4% de la muestra, por otro lado, el 4.1% está en desacuerdo y el 3.1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 4**

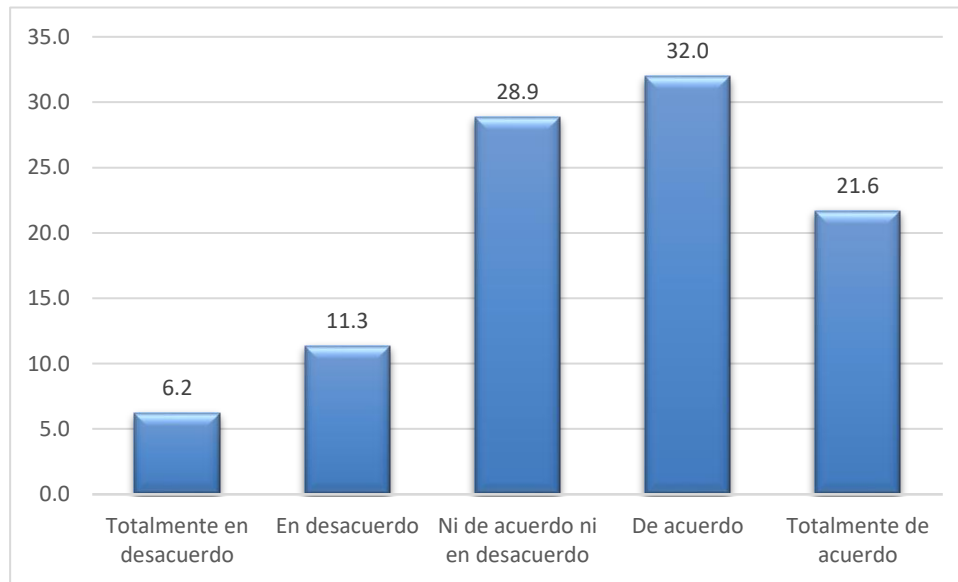
¿Se cuenta con un plan de desarrollo de personas que considere las necesidades de capacitación que usted requiere?

<b>Escala</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	6	6.2
En desacuerdo	11	11.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	28.9
De acuerdo	31	32.0
Totalmente de acuerdo	21	21.6
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 4**

¿Se cuenta con un plan de desarrollo de personas que considere las necesidades de capacitación que usted requiere?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 21.6% está totalmente de acuerdo que se cuenta con un plan de desarrollo de personas que consideran las necesidades de capacitación, mientras que el 32% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 28.9% de la muestra, por otro lado, el 11.3% está en desacuerdo y el 6.2% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 5**

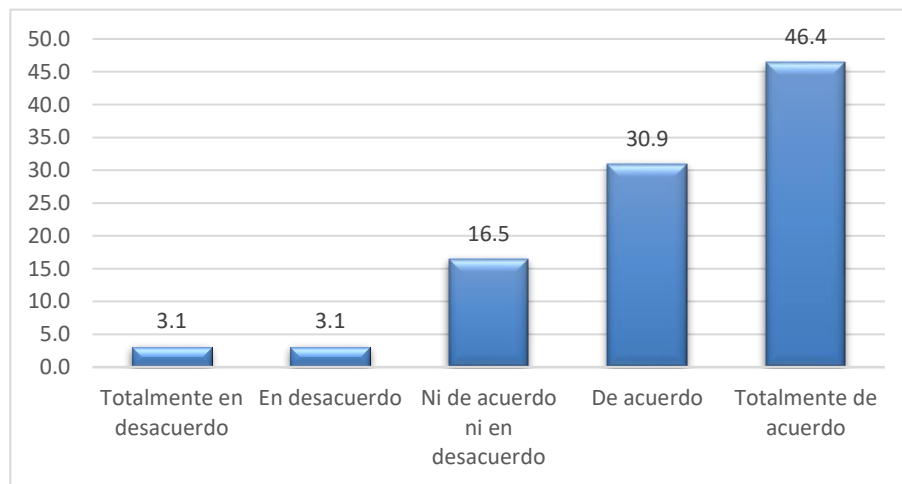
¿Las capacitaciones recibidas ayudan a mejorar su calidad profesional para el cumplimiento de sus metas?

<b>Escala</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	3	3.1
En desacuerdo	3	3.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16.5
De acuerdo	30	30.9
Totalmente de acuerdo	45	46.4
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 5**

¿Las capacitaciones recibidas ayudan a mejorar su calidad profesional para el cumplimiento de sus metas?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 46.4% está totalmente de acuerdo que las capacitaciones recibidas ayudan al colaborador a mejorar su calidad profesional para el cumplimiento de sus metas, mientras que el 30.9% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 16.5% de la muestra, por otro lado, el 3.1% está en desacuerdo y el 3.1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 6**

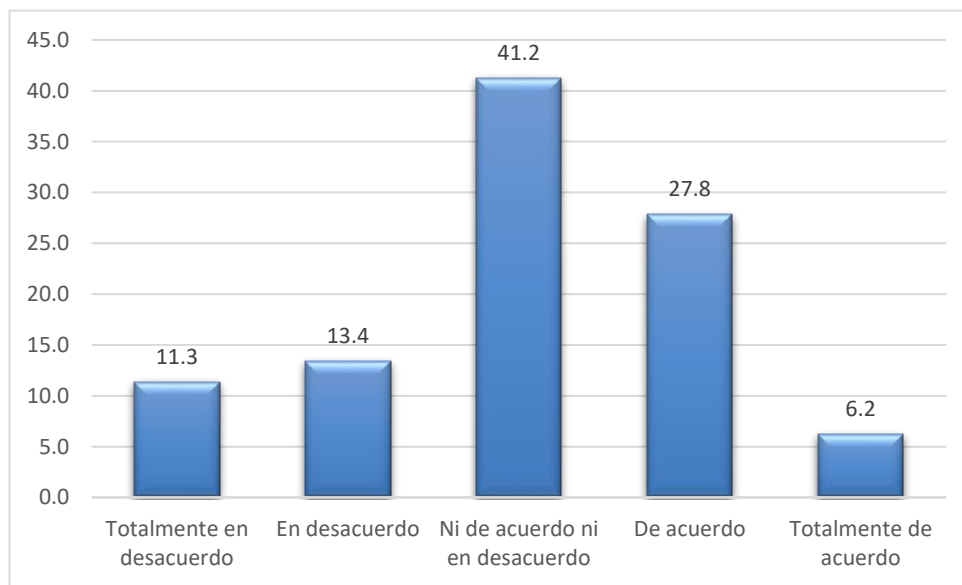
¿Cree que se destina el presupuesto necesario para las capacitaciones?

Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	11	11.3
En desacuerdo	13	13.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	41.2
De acuerdo	27	27.8
Totalmente de acuerdo	6	6.2
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 6**

¿Cree que se destina el presupuesto necesario para las capacitaciones?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 6.2% está totalmente de acuerdo que se destina el presupuesto necesario para las capacitaciones del trabajador, mientras que el 27.8% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 41.2% de la muestra, por otro lado, el 13.4% está en desacuerdo y el 11.3% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 7**

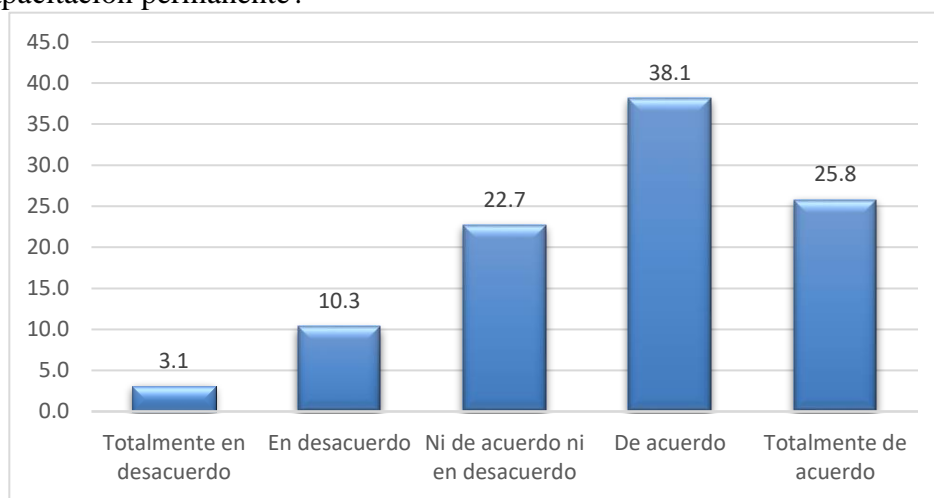
¿El buen cumplimiento de su labor y su buena comunicación son consecuencia por su capacitación permanente?

<b>Escala</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	3	3.1
En desacuerdo	10	10.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	22.7
De acuerdo	37	38.1
Totalmente de acuerdo	25	25.8
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

### **Gráfico No. 7**

¿El buen cumplimiento de su labor y su buena comunicación son consecuencia por su capacitación permanente?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 25.8% está totalmente de acuerdo que el buen cumplimiento de la labor y la buena comunicación del trabajador son consecuencia por su capacitación permanente, mientras que el 38.1% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 22.7% de la muestra, por otro lado, el 10.3% está en desacuerdo y el 3.1% está totalmente en desacuerdo.

### **Tabla No. 8**

¿La institución se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad y estas son comunicadas a tiempo?

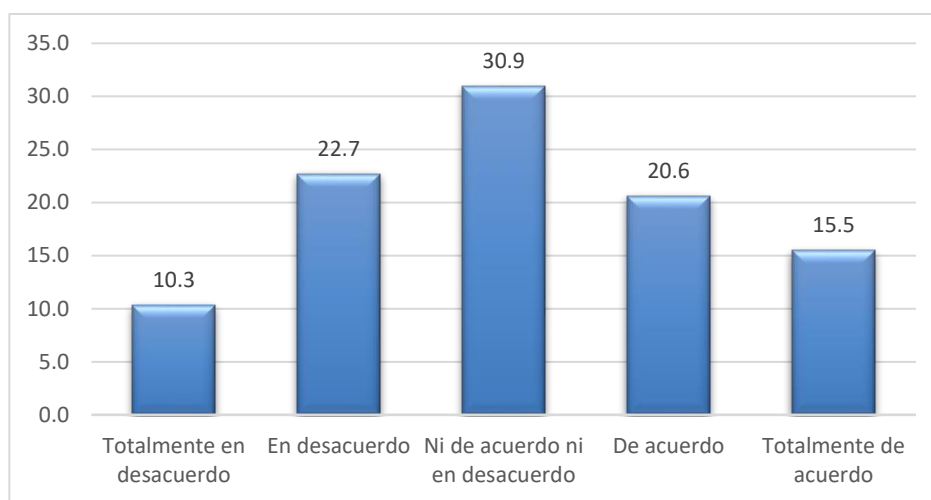
<b>Escala</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	10	10.3
En desacuerdo	22	22.7

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	30.9
De acuerdo	20	20.6
Totalmente de acuerdo	15	15.5
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

### Gráfico No. 8

¿La institución se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad y estas son comunicadas a tiempo?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15.5% está totalmente de acuerdo que la institución se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad y estas son comunicadas a tiempo al trabajador, mientras que el 20.6% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 30.9% de la muestra, por otro lado, el 22.7% está en desacuerdo y el 10.3% está totalmente en desacuerdo.

### Tabla No. 9

¿Las horas de capacitación son las adecuadas?

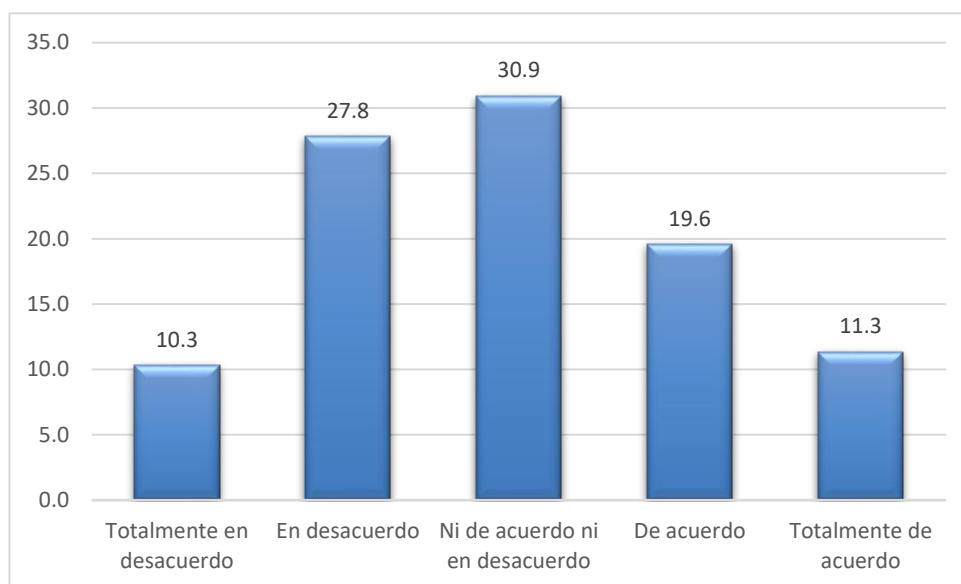
Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	10	10.3
En desacuerdo	27	27.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	30.9
De acuerdo	19	19.6
Totalmente de acuerdo	11	11.3

**Total** **97** **100.0**

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 9**

¿Las horas de capacitación son las adecuadas?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 11.3% está totalmente de acuerdo que las horas de capacitación para el trabajador son las adecuadas, mientras que el 19.6% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 30.9% de la muestra, por otro lado, el 27.8% está en desacuerdo y el 10.3% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 10**

¿La entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del público?

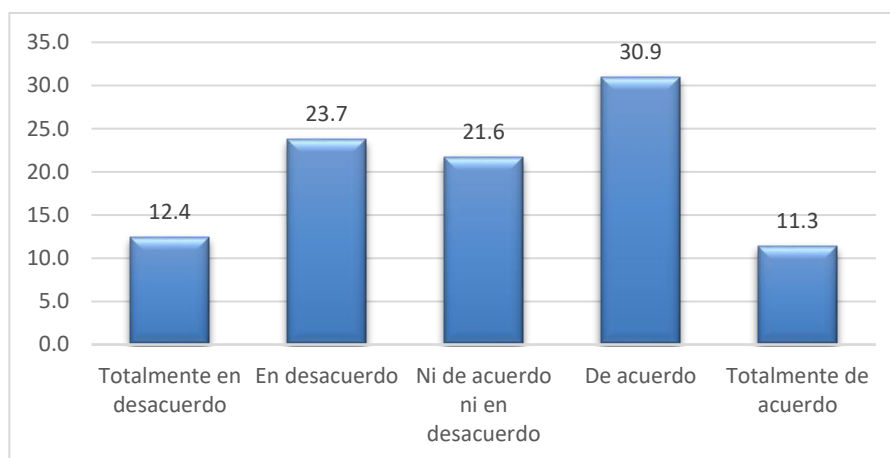
Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	12	12.4
En desacuerdo	23	23.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	21.6
De acuerdo	30	30.9
Totalmente de acuerdo	11	11.3

**Total** **97** **100.0**

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 10**

¿La entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del público?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 11.3% está totalmente de acuerdo que la entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del público, mientras que el 30.9% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 21.6% de la muestra, por otro lado, el 23.7% está en desacuerdo y el 12.4% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 11**

¿Cree usted que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado?

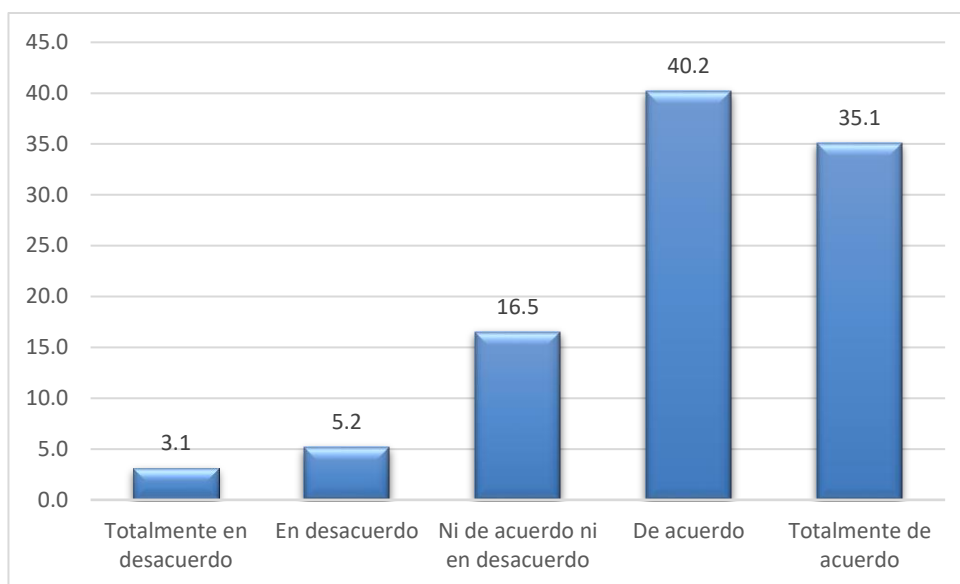
Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	3	3.1
En desacuerdo	5	5.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16.5
De acuerdo	39	40.2
Totalmente de acuerdo	34	35.1
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 11**

¿Cree usted que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado?





Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 35.1% está totalmente de acuerdo que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado, mientras que el 40.2% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 16.5% de la muestra, por otro lado, el 5.2% está en desacuerdo y el 3.1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 12**

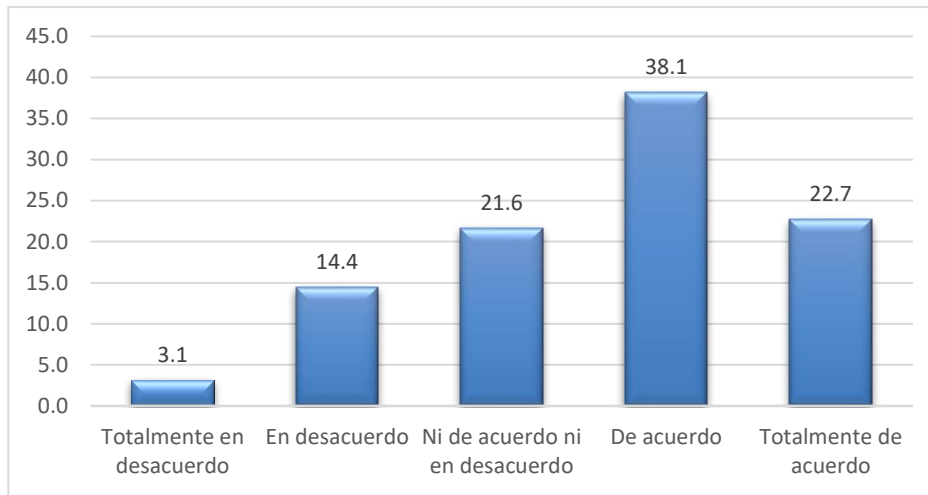
¿Cree usted que los conocimientos académicos y técnicos son competencias exigidas para el cargo?

Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	3	3.1
En desacuerdo	14	14.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	21.6
De acuerdo	37	38.1
Totalmente de acuerdo	22	22.7
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 12**

¿Cree usted que los conocimientos académicos y técnicos son competencias exigidas para el cargo?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 22.7% está totalmente de acuerdo que los conocimientos académicos y técnicos son competencias del trabajador, exigidas para el cargo, mientras que el 38.1% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 21.6% de la muestra, por otro lado, el 14.4% está en desacuerdo y el 3.1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 13**

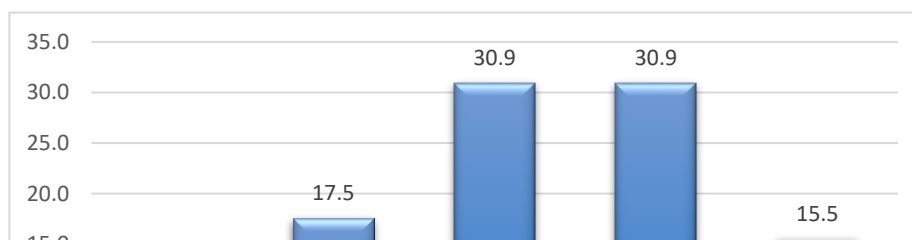
¿Cree usted que hay trabajadores que no cuentan con motivación para el desempeño de sus labores?

Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	5	5.2
En desacuerdo	17	17.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	30.9
De acuerdo	30	30.9
Totalmente de acuerdo	15	15.5
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 13**

¿Cree usted que hay trabajadores que no cuentan con motivación para el desempeño de sus labores?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15.5% está totalmente de acuerdo que hay trabajadores que no cuentan con motivación para el desempeño de sus labores, mientras que el 30.9% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 30.9% de la muestra, por otro lado, el 17.5% está en desacuerdo y el 5.2% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 14**

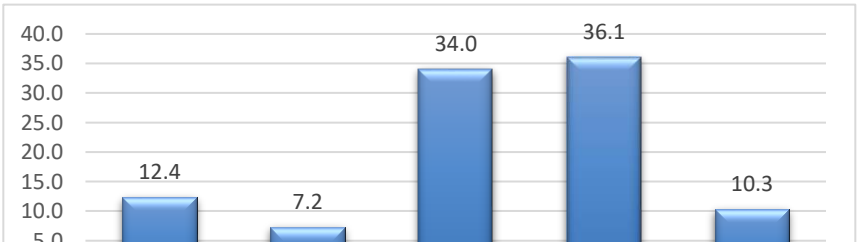
¿Cree usted que los trabajadores son deficientes en su desempeño laboral por falta de estímulos y falta de capacitación?

Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	12	12.4
En desacuerdo	7	7.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	34.0
De acuerdo	35	36.1
Totalmente de acuerdo	10	10.3
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 14**

¿Cree usted que los trabajadores son deficientes en su desempeño laboral por falta de estímulos y falta de capacitación?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10.3% está totalmente de acuerdo que los trabajadores son deficientes en su desempeño laboral por falta de estímulos y falta de capacitación, mientras que el 36.1% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 34% de la muestra, por otro lado, el 7.2% está en desacuerdo y el 12.4% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 15**

¿Las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño laboral de los trabajadores?

Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.0
En desacuerdo	6	6.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	19.6
De acuerdo	46	47.4
Totalmente de acuerdo	25	25.8
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 15**

¿Las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño laboral de los trabajadores?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 25.8% está totalmente de acuerdo que las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño laboral de los trabajadores, mientras que el 47.4% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 19.6% de la muestra, por otro lado, el 6.2% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 16**

¿Los trabajadores bien capacitados superan las metas propuestas por la institución?

Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	2	2.1
En desacuerdo	1	1.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11.3
De acuerdo	35	36.1
Totalmente de acuerdo	48	49.5
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 16**

¿Los trabajadores bien capacitados superan las metas propuestas por la institución?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 49.5% está totalmente de acuerdo que los trabajadores bien capacitados superan las metas propuestas por la institución, mientras que el 36.1% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 11.3% de la muestra, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 2.1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 17**

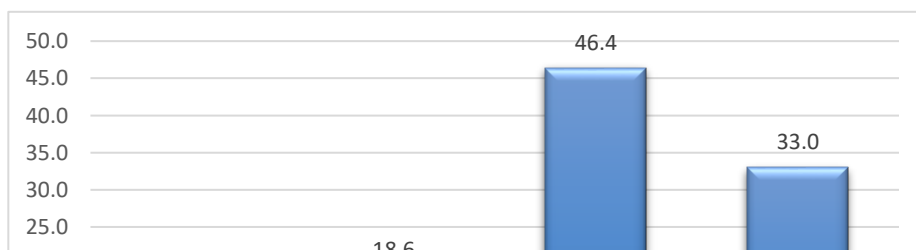
¿El desempeño laboral de los trabajadores demuestra sus competencias personales y profesionales con la institución?

Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	2	2.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18.6
De acuerdo	45	46.4
Totalmente de acuerdo	32	33.0
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 17**

¿El desempeño laboral de los trabajadores demuestra sus competencias personales y profesionales con la institución?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 33% está totalmente de acuerdo que el desempeño laboral de los trabajadores demuestra sus competencias personales y profesionales con la institución, mientras que el 46.4% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 18.6% de la muestra, por otro lado, el 2.1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla No. 18**

¿Las buenas y apropiadas relaciones funcionales y operativas favorecen a la institución y al trabajador?

Escala	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	2	2.1
En desacuerdo	1	1.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9.3
De acuerdo	37	38.1
Totalmente de acuerdo	48	49.5
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: datos de la propia investigación

**Gráfico No. 18**

¿Las buenas y apropiadas relaciones funcionales y operativas favorecen a la institución y al trabajador?



Fuente: elaboración Propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 49.5% está totalmente de acuerdo que las buenas y apropiadas relaciones funcionales y operativas favorecen a la institución y al colaborador, mientras que el 38.1% está de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 9.3% de la muestra, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 2.1% está totalmente en desacuerdo.

## 5.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para obtener el resultado de la prueba de hipótesis es apropiado utilizar la herramienta estadística del **Chi-Cuadrada**, es la más adecuada para el resultado que se plantea obtener además por lo mismo que el estudio es de variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

$f_o$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria



La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	$n_1$
F	G	H	I	J	$n_2$
K	L	M	N	O	$n_3$
P	Q	R	S	T	$n_4$
U	V	W	X	Y	$n_5$
$n_6$	$n_7$	$n_8$	$n_9$	$n_{10}$	$n$

$$A = \frac{n_1 \times n_6}{n} \quad B = \frac{n_1 \times n_7}{n} \quad C = \frac{n_1 \times n_8}{n} \quad D = \frac{n_1 \times n_9}{n} \quad E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n}$$

$$F = \frac{n_2 \times n_6}{n} \quad G = \frac{n_2 \times n_7}{n} \quad H = \frac{n_2 \times n_8}{n} \quad I = \frac{n_2 \times n_9}{n} \quad J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n}$$

$$K = \frac{n_3 \times n_6}{n} \quad L = \frac{n_3 \times n_7}{n} \quad M = \frac{n_3 \times n_8}{n} \quad N = \frac{n_3 \times n_9}{n} \quad O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n}$$

$$P = \frac{n_4 \times n_6}{n} \quad Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} \quad R = \frac{n_4 \times n_8}{n} \quad S = \frac{n_4 \times n_9}{n} \quad T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n}$$

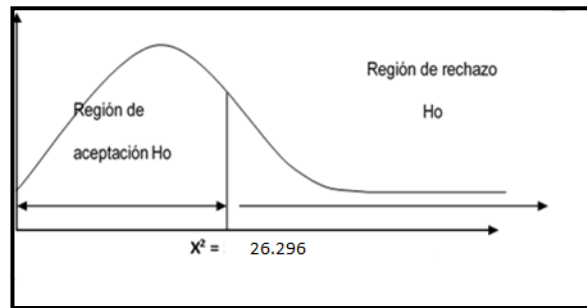
$$U = \frac{n_5 \times n_6}{n} \quad V = \frac{n_5 \times n_7}{n} \quad W = \frac{n_5 \times n_8}{n} \quad X = \frac{n_5 \times n_9}{n} \quad Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}$$

### Gráfico No 19

#### *Región de rechazo de la hipótesis nula*

La región de rechazo según la gráfica es el lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado en este caso es el siguiente:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$ , que de manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

#### **a. Hipótesis Específicas.**

##### **Primera Hipótesis específica.**

##### **Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>**

La necesidad de conocimiento influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

##### **Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

La necesidad de conocimiento no influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

Tabla No 19

*Frecuencia Observada de la Primera Hipótesis Específica*

Frecuencia observada

Pregunta 1 ¿Sus conocimientos son tomadas en cuenta en las decisiones de la institución?	Pregunta 10 ¿La entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del público?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	2	1	2	0	5
	En desacuerdo	0	0	0	1	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4	4	0	9
	De acuerdo	5	3	7	14	33
	Totalmente de acuerdo	4	15	8	16	49
	Total	12	23	21	30	97

Fuente: elaboración propia

Tabla No 20

*Frecuencia Esperada de la Primera Hipótesis Específica*

Frecuencia esperada

Pregunta 1 ¿Sus conocimientos son tomadas en cuenta en las decisiones de la institución?	Pregunta 10 ¿La entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del público?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.62	1.19	1.08	1.55	5.00
	En desacuerdo	0.12	0.24	0.22	0.31	1.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.11	2.13	1.95	2.78	9.00
	De acuerdo	4.08	7.82	7.14	10.21	33.00
	totalmente de acuerdo	6.06	11.62	10.61	15.15	49.00
	Total	12.00	23.00	21.00	30.00	97.00

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 21*****Chi cuadrada de la primera hipótesis específica***

Resolviendo la Chi – cuadrada se obtiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	2	0.62	1.38	1.91	3.09
2	1	1.19	-0.19	0.03	0.03
3	2	1.08	0.92	0.84	0.78
4	0	1.55	-1.55	2.39	1.55
5	0	0.57	-0.57	0.32	0.57
6	0	0.12	-0.12	0.02	0.12
7	0	0.24	-0.24	0.06	0.24
8	0	0.22	-0.22	0.05	0.22
9	0	0.31	-0.31	0.10	0.31
10	1	0.11	0.89	0.79	6.93
11	1	1.11	-0.11	0.01	0.01
12	4	2.13	1.87	3.48	1.63
13	4	1.95	2.05	4.21	2.16
14	0	2.78	-2.78	7.75	2.78
15	0	1.02	-1.02	1.04	1.02
16	5	4.08	0.92	0.84	0.21
17	3	7.82	-4.82	23.28	2.97
18	7	7.14	-0.14	0.02	0.00
19	14	10.21	3.79	14.39	1.41
20	4	3.74	0.26	0.07	0.02
21	4	6.06	-2.06	4.25	0.70
22	15	11.62	3.38	11.43	0.98
23	8	10.61	-2.61	6.80	0.64
24	16	15.15	0.85	0.71	0.05
25	6	5.56	0.44	0.20	0.04
					<b>28.45</b>

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

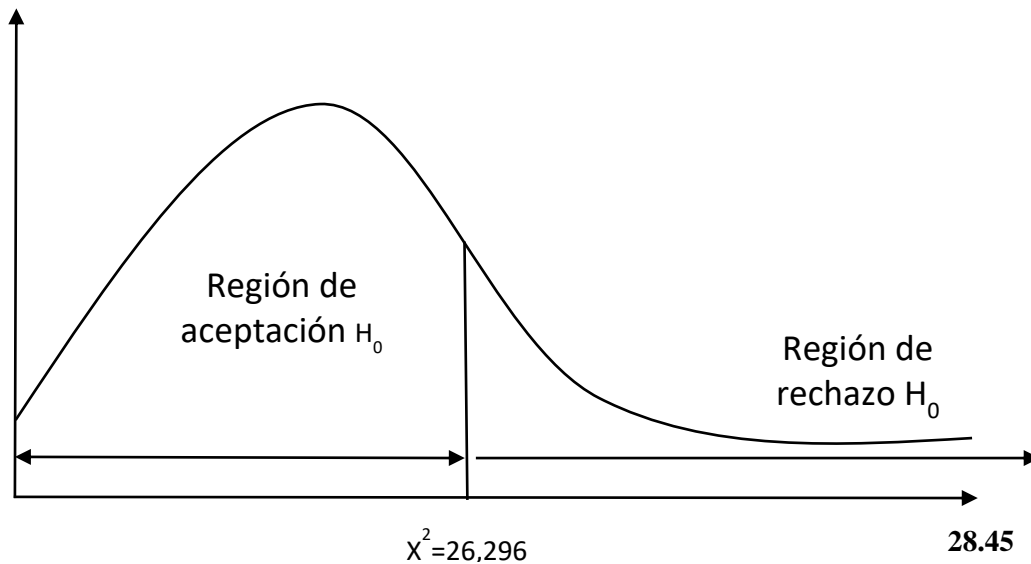
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular  $X^2=26.296$

### Gráfico No 20

#### *Chi cuadrada de la primera hipótesis específica*

Según el Gráfico se muestra lo siguiente:



Fuente: elaboración propia

El resultado de  $X^2$  calculado según la tabla es igual a  $28.45$ , el resultado se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi – cuadrada. Según se puede apreciar que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular ( $26.296$ ), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La necesidad de conocimiento no influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La necesidad de conocimiento influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019”

**Segunda Hipótesis Específica.****Hipótesis Alternativa H<sub>2</sub>**

El desarrollo personal influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

**Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

El desarrollo personal no influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

**Tabla No 22*****Frecuencias Observadas de la Segunda Hipótesis Especifica***

Frecuencia observada

Pregunta 2 ¿Sus habilidades y destrezas son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores?	Pregunta 11 ¿Cree usted que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	0	2
	En desacuerdo	0	0	1	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	3	4	8
	De acuerdo	0	2	4	19	32
	totalmente de acuerdo	1	2	8	16	53
	Total	3	5	16	39	97

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 23*****Frecuencias esperadas de la Segunda Hipótesis Especifica***

Frecuencia esperada

Pregunta 2 ¿Sus habilidades y destrezas son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores?	Pregunta 11 ¿Cree usted que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.06	0.10	0.33	0.80	2.00
	En desacuerdo	0.06	0.10	0.33	0.80	2.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.25	0.41	1.32	3.22	8.00
	De acuerdo	0.99	1.65	5.28	12.87	32.00
	totalmente de acuerdo	1.64	2.73	8.74	21.31	53.00
	Total	3.00	5.00	16.00	39.00	97.00

Fuente: elaboración propia

Tabla No 24

*Chi cuadrada de la Segunda hipótesis específica*

Resolviendo la Chi – cuadrada se obtiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	2	0.06	1.94	3.76	60.73
2	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
3	0	0.33	-0.33	0.11	0.33
4	0	0.80	-0.80	0.65	0.80
5	0	0.70	-0.70	0.49	0.70
6	0	0.06	-0.06	0.00	0.06
7	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
8	1	0.33	0.67	0.45	1.36
9	0	0.80	-0.80	0.65	0.80
10	1	0.70	0.30	0.09	0.13
11	0	0.25	-0.25	0.06	0.25
12	1	0.41	0.59	0.35	0.84
13	3	1.32	1.68	2.82	2.14
14	4	3.22	0.78	0.61	0.19
15	0	2.80	-2.80	7.86	2.80
16	0	0.99	-0.99	0.98	0.99
17	2	1.65	0.35	0.12	0.07
18	4	5.28	-1.28	1.63	0.31
19	19	12.87	6.13	37.63	2.92
20	7	11.22	-4.22	17.78	1.59
21	1	1.64	-0.64	0.41	0.25
22	2	2.73	-0.73	0.54	0.20
23	8	8.74	-0.74	0.55	0.06
24	16	21.31	-5.31	28.19	1.32
25	26	18.58	7.42	55.10	2.97
					<b>82.02</b>

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

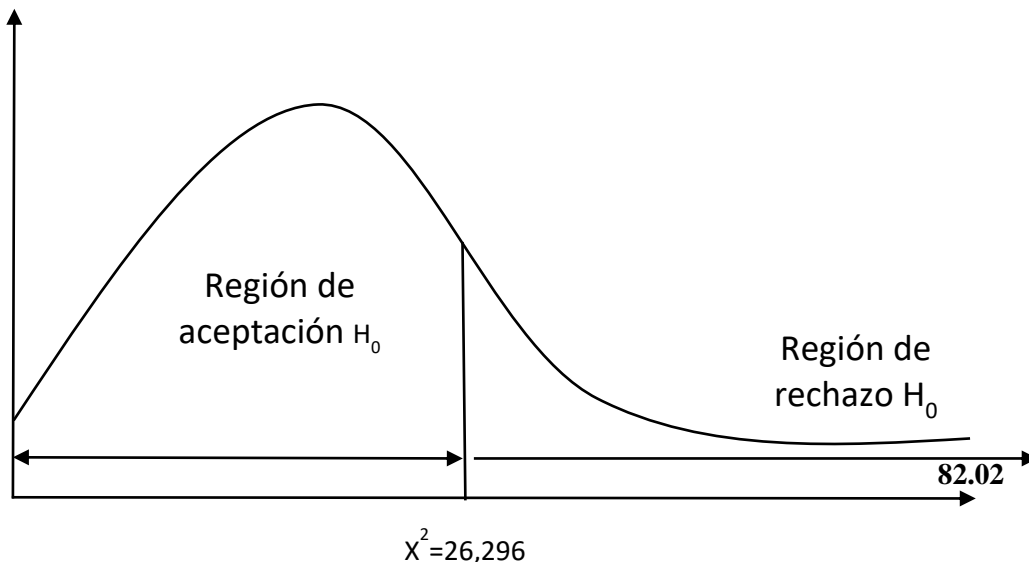
Chi cuadrado tabular  $X^2=26.296$



### Gráfico No 21

#### *Chi cuadrada de la Segunda hipótesis específica*

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

El resultado de  $X^2$  calculado según la tabla es igual a 82.02, el resultado se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi – cuadrada. Según se puede apreciar que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La necesidad de conocimiento no influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La necesidad de conocimiento influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019”

**Tercera Hipótesis específica.****Hipótesis Alternativa H<sub>2</sub>**

Las acciones de comunicación influyen significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

**Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

Las acciones de comunicación no influyen significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

**Tabla No 25*****Frecuencias Observadas de la Tercera Hipótesis Específica***

Frecuencia observada

Pregunta 3 ¿El supervisor brinda adecuada instrucción en las labores del puesto?	Pregunta 12 ¿Cree usted que los conocimientos académicos y técnicos son competencias exigidas para el cargo?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	2	1	0	0	3
	En desacuerdo	0	0	1	2	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	2	7	13
	De acuerdo	1	5	9	14	33
	totalmente de acuerdo	0	7	9	14	44
Total	3	14	21	37	22	97

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 26*****Frecuencias esperadas de la Tercera Hipótesis Específica***

Frecuencia esperada

Pregunta 3 ¿El supervisor brinda adecuada instrucción en las labores del puesto?	Pregunta 12 ¿Cree usted que los conocimientos académicos y técnicos son competencias exigidas para el cargo?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.09	0.43	0.65	1.14	3.00
	En desacuerdo	0.12	0.58	0.87	1.53	4.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.40	1.88	2.81	4.96	13.00
	De acuerdo	1.02	4.76	7.14	12.59	33.00
	totalmente de acuerdo	1.36	6.35	9.53	16.78	44.00
Total	3.00	14.00	21.00	37.00	22.00	97.00

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 27*****Chi cuadrada de la Tercera hipótesis específica***

Resolviendo la Chi – cuadrada se obtiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	2	0.09	1.91	3.64	39.20
2	1	0.43	0.57	0.32	0.74
3	0	0.65	-0.65	0.42	0.65
4	0	1.14	-1.14	1.31	1.14
5	0	0.68	-0.68	0.46	0.68
6	0	0.12	-0.12	0.02	0.12
7	0	0.58	-0.58	0.33	0.58
8	1	0.87	0.13	0.02	0.02
9	2	1.53	0.47	0.22	0.15
10	1	0.91	0.09	0.01	0.01
11	0	0.40	-0.40	0.16	0.40
12	1	1.88	-0.88	0.77	0.41
13	2	2.81	-0.81	0.66	0.24
14	7	4.96	2.04	4.17	0.84
15	3	2.95	0.05	0.00	0.00
16	1	1.02	-0.02	0.00	0.00
17	5	4.76	0.24	0.06	0.01
18	9	7.14	1.86	3.44	0.48
19	14	12.59	1.41	1.99	0.16
20	4	7.48	-3.48	12.14	1.62
21	0	1.36	-1.36	1.85	1.36
22	7	6.35	0.65	0.42	0.07
23	9	9.53	-0.53	0.28	0.03
24	14	16.78	-2.78	7.75	0.46
25	14	9.98	4.02	16.17	1.62
					<b>51.00</b>

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

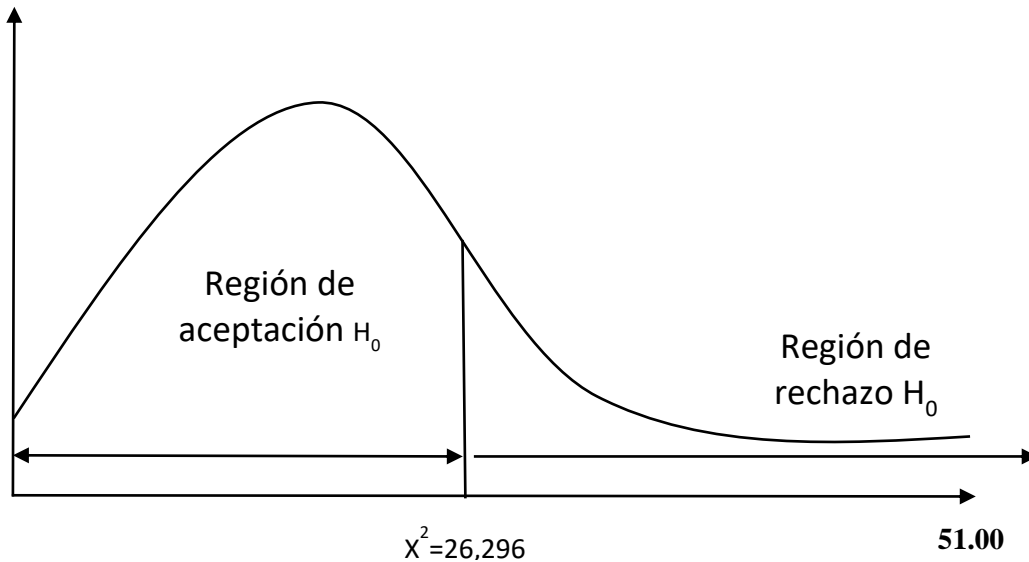
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular  $X^2=26.296$

## Gráfico No 22

### *Chi cuadrada de la Tercera hipótesis específica*

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

El resultado de  $\chi^2$  calculado según la tabla es igual a 51.00, el resultado se compara con el valor de  $\chi^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi – cuadrada. Según se puede apreciar que la  $\chi^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la Tercera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “Las acciones de comunicación no influyen significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019” queda rechazada; aceptándose la Tercera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “Las acciones de comunicación influyen significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019”.

**Hipótesis General.****Hipótesis General Alternativa  $H_1$** 

La Capacitación influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

**Hipótesis General Nula  $H_0$** 

La Capacitación no influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

Tabla No 28

*Frecuencias Observadas de la Hipótesis General*

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	5	1	9	33	49	97
Pregunta 10	12	23	21	30	11	97
Pregunta 4	6	11	28	31	21	97
Pregunta 13	5	17	30	30	15	97
Pregunta 7	3	10	22	37	25	97
Pregunta 16	2	1	11	35	48	97
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>63</b>	<b>121</b>	<b>196</b>	<b>169</b>	<b>582</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla No 29

*Frecuencias esperadas de la Hipótesis General*

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	5.50	10.50	20.17	32.67	28.17	97.00
Pregunta 10	5.50	10.50	20.17	32.67	28.17	97.00
Pregunta 4	5.50	10.50	20.17	32.67	28.17	97.00
Pregunta 13	5.50	10.50	20.17	32.67	28.17	97.00
Pregunta 7	5.50	10.50	20.17	32.67	28.17	97.00
Pregunta 16	5.50	10.50	20.17	32.67	28.17	97.00
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>63</b>	<b>121</b>	<b>196</b>	<b>169</b>	<b>582.00</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 30**

*Chi cuadrada de la Hipótesis general*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se obtiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	5	5.50	-0.50	0.25	0.05
2	1	10.50	-9.50	90.25	8.60
3	9	20.17	-11.17	124.69	6.18
4	33	32.67	0.33	0.11	0.00
5	49	28.17	20.83	434.03	15.41
6	12	5.50	6.50	42.25	7.68
7	23	10.50	12.50	156.25	14.88
8	21	20.17	0.83	0.69	0.03
9	30	32.67	-2.67	7.11	0.22
10	11	28.17	-17.17	294.69	10.46
11	6	5.50	0.50	0.25	0.05
12	11	10.50	0.50	0.25	0.02
13	28	20.17	7.83	61.36	3.04
14	31	32.67	-1.67	2.78	0.09
15	21	28.17	-7.17	51.36	1.82
16	5	5.50	-0.50	0.25	0.05
17	17	10.50	6.50	42.25	4.02
18	30	20.17	9.83	96.69	4.79
19	30	32.67	-2.67	7.11	0.22
20	15	28.17	-13.17	173.36	6.15
21	3	5.50	-2.50	6.25	1.14
22	10	10.50	-0.50	0.25	0.02
23	22	20.17	1.83	3.36	0.17
24	37	32.67	4.33	18.78	0.57
25	25	28.17	-3.17	10.03	0.36
26	2	5.50	-3.50	12.25	2.23
27	1	10.50	-9.50	90.25	8.60
28	11	20.17	-9.17	84.03	4.17
29	35	32.67	2.33	5.44	0.17
30	48	28.17	19.83	393.36	13.97
					<b>115.15</b>

Fuente: elaboración propia



Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

m: Número de fila = 6

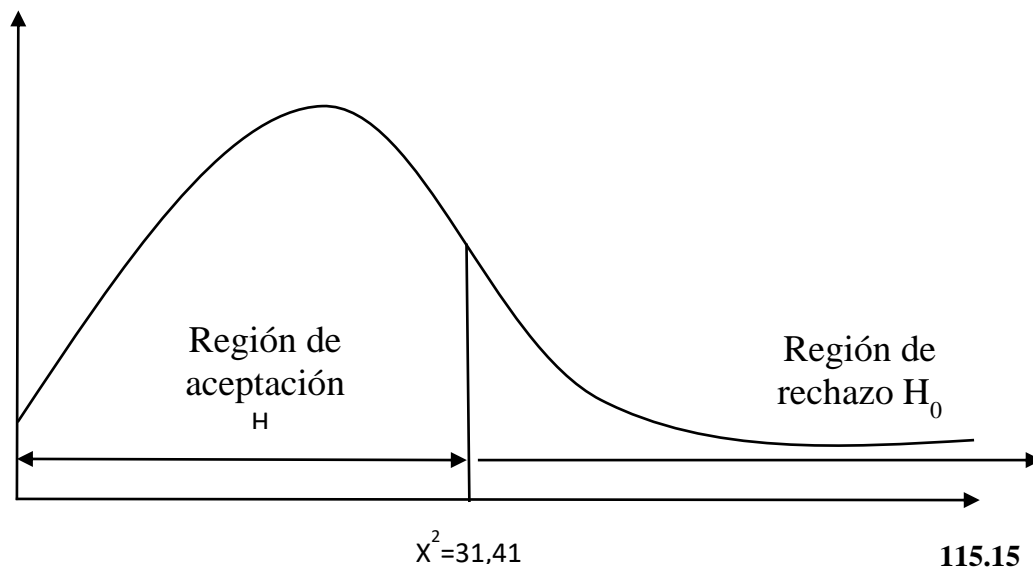
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular  $X^2=31.41$

### Gráfico No 23

#### *Chi cuadrada de la Hipótesis General*

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

El resultado de  $X^2$  calculado según la tabla es igual a 115.15, el resultado se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi – cuadrada. Según se puede apreciar que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (31,41), en efecto, la hipótesis General nula: “La

Capacitación no influye significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019” queda rechazada; aceptándose la hipótesis General: “La Capacitación se relaciona significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019”.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la Capacitación y el Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Rojas, F. (2018) quien señala que existe relación entre las variables Capacitación y Desempeño laboral, asimismo menciona que para lograr los resultados positivos, el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores, el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa es fundamental, el cual debe mejorar con la Capacitación, dado que por medio de capacitaciones técnicas se ha obtenido mejores resultados, nuevos conocimientos para nuevos y mejores productos y servicios. Además, es necesario reconocer que la empresa no cuenta con un plan de Capacitación adecuado, que involucre las fechas, temas, metodología y participantes para las diferentes capacitaciones, así como los encargados de transmitir los conocimientos en los temas de crecimiento personal y de los temas técnico-profesionales. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la primera hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre las variables Capacitación y Desempeño laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Pezo, R. (2017) quien señala que existe relación entre el indicador Necesidad de Conocimiento y Desempeño laboral, asimismo menciona que la presente investigación recomienda que se debe fortalecer la inversión en

Capacitación para los trabajadores, lo que traerá mejor rendimiento en sus funciones, mejorar el programa de Capacitación, el cual permita captar el interés del trabajador y que interactúe en las sesiones que se realicen, se debe reestructura la información que se difunda al trabajador durante la Capacitación y como incide está en sus experiencias anteriores, de tal forma que pueda aplicar de una mejor manera los conocimientos obtenidos, también se debe evaluar el comportamiento del trabajador en su Desempeño Laboral, para ver si fue efectiva la Capacitación y las mejoras en su rendimiento reconociéndolas y finalmente crear nuevos programas de Capacitación que le permita al trabajador seguir mejorando su rendimiento y resultados. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la segunda hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre el indicador Desarrollo Personal y Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Surco, R. (2018) quien señala que existe relación entre las variables Capacitación y Desempeño laboral, asimismo menciona que la Capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y por consiguiente es indispensable que las condiciones físicas y ambientales para ejecutar las actividades de Capacitación reúnan los requisitos mínimos aceptables cuyo desarrollo debe integrarse con el resto de las funciones de este sistema, es decir que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que todas las funciones incluida la Capacitación interactúen para mejorar el Desempeño Laboral de las personas y la eficiencia de la organización. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la segunda hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre el indicador Acciones de Comunicación y Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Torres, (2007) quien señala que la Capacitación a la fuerza comercial debe realizarse primero ofreciéndoles una lista de competencias para que ellos escojan en cuáles de éstas consideran que deben ser capacitados con el fin de mejorar su rendimiento y Desempeño Laboral en el puesto de trabajo. La investigación realizada pudo identificar las competencias específicas que debe tener cada uno de los 07 perfiles de cargo del área comercial, determinar el grado de competencia evaluada para cada colaborador, cuáles fueron las metodologías implementadas en pasadas capacitaciones, qué tan efectivas fueron, y cuáles son sus inconformidades, que permitan brindar solución y contribuir al nuevo modelo de Capacitación haciendo que las futuras inversiones en la misma se justifiquen tanto para la organización (resultados posteriores) y los colaboradores, Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

## CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la Capacitación se relaciona significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la Chi cuadrada  $X^2$  calculado según la tabla es igual a 115.15, la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 30).
2. Se ha demostrado que la Necesidad de Conocimiento se relaciona significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019, lo cual implica que la Necesidad del Conocimiento se relaciona en el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, según el resultado de la Chi - cuadrada  $X^2$  calculado según la tabla es igual a 28.45, la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 21)
3. Se ha demostrado que el Desarrollo Personal se relaciona significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019, lo cual implica que el Desarrollo Personal se relaciona en el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, según el resultado de la Chi – cuadrada  $X^2$  calculado según la tabla es igual a 82.02, la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 24)

4. Se ha demostrado que las Acciones de Comunicación se relaciona significativamente en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019, lo cual implica que las Acciones de Comunicación se relaciona con el desempeño laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, según el resultado de la Chi – cuadrada  $X^2$  calculado según la tabla es igual a 51.00, la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 27)

## RECOMENDACIONES

1. Establecer la Capacitación de los Inspectores de la Superintendencia de transporte terrestre, personas, carga y mercancía – SUTRAN, Lima, Lima, 2019, con la finalidad de generar los conocimientos necesarios para que los inspectores desarrollen su Desempeño Laboral acorde y adecuado según sea lo que demanda la institución laboralmente, realizar una evaluación semestral sobre el Desempeño Laboral, según la evaluación realizada tomar medidas correctivas y mejorar el nivel de conocimientos de los Inspectores de la Institución en estudio.
2. Fortalecer los conocimientos de los Inspectores según sea La Necesidad de Conocimiento que se requiere para mejorar el Desempeño laboral de los trabajadores en la Institución, efectuar una evaluación semestral sobre las actividades operativas que se realizan con la finalidad de tomar medidas preventivas y correctivas que ayuden en la mejora del Desempeño Laboral de los Inspectores de la Institución.
3. Fortalecer El Desarrollo Personal de los Inspectores de la Institución mediante la Capacitación, con la finalidad de tener Inspectores capaces de resolver los problemas que día a día se suscitan en su Desempeño Laboral, el fortalecimiento del Desarrollo Personal ayuda a empoderar a los inspectores y a tomar decisiones que sean necesarias dentro de sus actividades laborales, además es un plus adicional que la institución cuente con Inspectores capacitados porque ayuda a desarrollar un adecuado puesto del perfil laboral en la Institución.
4. Fortalecer las acciones de Comunicación de los Inspectores de la Institución con la finalidad de que se constituya una ventaja competitiva al momento de su Desempeño



Laboral, puesto que constantemente los Inspectores están en contacto directo con personas que necesitan saber de las diferentes acciones que la Institución realiza y tiene normas y leyes que se rigen según sus directivas o estatutos se tienen que cumplir. Capacitar a los Inspectores según sean las Acciones de Comunicación también ayuda a mantener una comunicación fluida con los directivos de la institución, tomando en cuenta el medio de comunicación la idea principal es mantener el desarrollo de un buen servicio por parte de los Inspectores.

### **Bibliografía**

- Alfaro, C. M. (2012). Administración de personal. México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. A. (2006). Desempeño por Competencias, Evaluacion 360 grados. Buenos Aires: Granica S.A.
- Álvarez, S. B., Freire, M. D., & Gutiérrez, B. B. (2017). Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas. (Tesis para optar el grado de Licenciado en Ciencias de la Administracion de Empresas. Universidad de Concepcion, Chile, Concepcion - Chile.
- Carrasco, D. S. (2007). Metodología de la Investigación científica. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano en las Organizaciones. Mexico: McGraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Cuentas, M. S. (2015). Las estrategias de gestión del capital humano en la facultad de educación de una universidad privada en Lima Metropolitana. (Tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, J. L. (1998). Gestión de la Capacitación en las Organizaciones, Ministerio de Salud. Lima: Publimec.
- Huayta, E. E., Ramos, L. D., & Tandaypan, P. M. (2016). Clima laboral y el desempeño del personal de la empresa ingenieros civiles y contratistas generales s.a; lima 2016. Tesis para optar el Titulo de Licenciado en Administración. Universidad inca garcilaso de la vega, Perú, Lima.

- Iturralde, T. J. (2010). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010. Tesis para obtener la Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, Ambato.
- Jones, G., & George, J. (2010). Administración contemporánea. México: McGraw-Hill.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). Capacitación por competencia, principios y métodos. Santiago de Chile: Derechos reservados.
- Medina, P. F. (2014). Diseño del Plan de Capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013,. (Tesis para la obtención del título de Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos). Pontificia universidad católica del Ecuador, facultad de psicología, Quito.
- Miller, R. B. (2016). Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú, Trujillo.
- Murphy, K. (1990). Psicología en la Organización, Desempeño laboral y productividad. Estados Unidos, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Patricio Jiménez, D. (2007). Manual de Recursos Humanos. Madrid: Esic.
- Pezo, R. R. (2017). Capacitación Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores Del Área De Producción De La Empresa Chalicen S.A.C. San Juan De Lurigancho. Tesis para obtener la Licenciatura en Administración. Universidad César Vallejo, Perú, Lima.
- Pinto, V. R. (1994). Proceso de Capacitación. México: Diana.
- Ramírez, C. C. (1993). Vicios y virtudes de la capacitación. México: PAC.

- Robbins, S. (2005). Administracion. En S. Robbins, Administracion (págs. 341-368). Mexico: Pearson, Administración. Octava edición.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración. Mexico: Pearson.
- Rojas, S. F. (2018). Capacitacion y Desempeño laboral, estudio realizado con los colaboradores del area operativa de tenería San Miguel Quetzaltenango. (Tesis para obtener el titulo de Licenciado en Psicología industrial). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, San Miguel Quetzaltenango.
- Servir. (17 de enero de 2016). Plan de Desarrollo de las Personas. Obtenido de Plan de Desarrollo de las Personas: <https://www.servir.gob.pe/pdp-2016/normatividad/>
- Silva, R. d. (2018). La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano. Alicante: 3 ciencias Área de Innovación y Desarrollo,S.L.
- Stoner, J. (1994). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Surco, C. R. (2017). La capacitación de personal y el desempeño laboral en la clínica Puno sociedad de responsabilidad limitada periodo 2017. Tesis para obtener la Licenciatura en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Perú, Puno.
- Torres, C. M., & Torres, O. C. (2010). Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia. *Trabajo de Pregrado*. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, Bogota.
- Werther, W., & Davis, P. K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico: mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

### ANEXO 1: VARIABLE CAPACITACIÓN

VARIABLE CAPACITACIÓN						
ITEMS		ESCALA				
		TA-5	A-4	I-3	D-2	TD-1
N	INDICADOR 1: Necesidades del conocimiento					
1	¿Sus conocimientos son los necesarios para el buen desarrollo de sus labores?					
2	¿Sus habilidades y destrezas son las necesarias para el buen desarrollo de sus labores?					
3	¿El supervisor brinda adecuada instrucción en las labores del puesto?					
N	INDICADOR 2: Desarrollo personal					
4	¿Se cuenta con un plan de desarrollo de personas que considere las necesidades de capacitación que usted requiere?					
5	¿Las capacitaciones recibidas ayudan a mejorar su calidad profesional para el cumplimiento de sus metas?					
6	¿Cree que se destina el presupuesto necesario para las capacitaciones?					
N	INDICADOR 3: Acciones de comunicación					
7	¿El buen cumplimiento de su labor y su buena comunicación son consecuencia por su capacitación permanente?					
8	¿La institución se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad y estas son comunicadas a tiempo?					
9	¿Las horas de capacitación son las adecuadas?					

## ANEXO 2: VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

ITEMS		ESCALA				
		TA-5	A-4	I-3	D-2	TD-1
N	<b>INDICADOR 1: Capacidad cognitiva</b>					
10	¿La entidad ha programado cursos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en favor del publico?					
11	¿Cree usted que cuenta con amplia experiencia para el cargo que tiene asignado?					
12	¿Cree usted que los conocimientos académicos y técnicos son competencias exigidas para el cargo?					
N	<b>INDICADOR 2: Clima laboral</b>					
13	¿Cree usted que hay trabajadores que no cuentan con motivación para el desempeño de sus labores?					
14	¿Cree usted que los trabajadores son deficientes en su desempeño laboral por falta de estímulos y falta de capacitación?					
15	¿Las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño laboral de los trabajadores?					
N	<b>INDICADOR 3: Evaluacion del desempeño</b>					
16	¿Los trabajadores bien capacitados superan las metas propuestas por la institución?					
17	¿El desempeño laboral de los trabajadores demuestra sus competencias personales y profesionales con la institución?					
18	¿Las buenas y apropiadas relaciones funcionales y operativas favorecen a la institución y al trabajador?					