

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA  
SUB REGIONAL CHANKA, ANDAHUAYLAS - 2019.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**Presentado por:  
NOEMI ROJAS APARCO**

**Andahuaylas, Perú**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA**  
**SUB REGIONAL CHANKA, ANDAHUAYLAS - 2019.**

**NOEMI ROJAS APARCO**

**Asesor:**

**Mg. Sandy Guillén Cuba**

**Co asesor:**

**Mg. Efraín Rodas Guizado**

**Andahuaylas, Perú**

**2019**



# Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Auditorio de EPAE-FCE - Sede Académica de Coxabambas, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de San Jerónimo And., siendo las 16:00 horas del día veinticuatro de Setiembre del año 2019, se reunieron el Mg. Juan Cielo Ramírez Cajamarca - President CPC, Godofredo Eduardo Campos Pelaez - Secretario y el Mg. Rosa Wélida Ascue Ruiz - Vocal, integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019 cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas Noemi Rojas Aparco, y su Asesor Mg. Sandy Guillen Cuba, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: Aprobar por unanimidad al Bachiller en Administración de Empresas, Noemi Rojas Aparco, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>15</u>	<u>Quince</u>	<u>Bueno</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en dos (02) ejemplares.

  
 Mg. Lic. Adm. Juan Cielo Ramírez Cajamarca

  
 Godofredo Eduardo Campos Pelaez

  
 Mg. Rosa Wélida Ascue Ruiz

A Dios por darme la bendición de la vida y la oportunidad del estudio.

A mis padres: Víctor y Serafina, ya que son mi pilar fundamental y apoyo en mi formación académica, a mis hermanos Zunilda y Juan Carlos por brindarme su apoyo incondicional y cariño.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional José María Arguedas, un agradecimiento profundo por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera.

Asimismo, agradecer a los docentes de la primera casa de estudios Universidad Nacional José María Arguedas, por haberme brindado sus conocimientos, experiencias y su apoyo para seguir adelante día a día; durante el proceso de formación profesional.

A la Mg. Sandy Guillén Cuba, en su condición de asesor y a mi Co asesor Mg. Efraín Rodas Guizado, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante el proceso de investigación.

Un agradecimiento especial a los miembros del jurado el Mg. Juan Cielo Ramírez Cajamarca, CPC. Godofredo Eduardo Campos Peláez y al Mg. Rosa Nélide Ascue Ruiz, por las observaciones hechas todo con el fin de mejorar la investigación, sus aportes, conocimientos y sugerencias durante el proceso de investigación.

Un agradecimiento a la institución donde se llevó a cabo la investigación, Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, a la jefa de la unidad de recursos humanos y a los trabajadores administrativos, por el tiempo y el espacio necesario brindado para el desarrollo del presente trabajo.

## **PRESENTACIÓN**

De conformidad y en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional José María Arguedas, presento el trabajo de investigación: Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El presente trabajo de investigación se planteó como objetivo principal identificar la relación entre la Capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019, dos temas fundamentales para la gestión de una institución y que pertenecen a la unidad de recursos humanos. Para lo cual se consideró todo el procedimiento y metodologías que corresponden a una investigación.

Con los resultados obtenidos se da a conocer a la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, si las variables de la investigación estadística y teóricamente se relacionan, la misma que servirá como referencia para los futuros investigaciones.

Asimismo, el presente estudio de investigación desea aportar en la mejora del desempeño laboral del trabajador, mediante la unidad de recursos humanos, quien podrá tomar la decisión de promover los programas de capacitación para el beneficio de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas.

Por ello, señores miembros del jurado evaluador a vuestra consideración propongo el presente trabajo investigación para su consentimiento y espero haber cumplido todo lo mencionado en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas y el reglamento para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.1. Planteamiento del problema .....	16
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general .....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Delimitación de la investigación .....	19
1.3.1. Delimitación espacial .....	19
1.3.2. Delimitación temporal .....	19
1.3.3. Delimitación teórica.....	19
1.4. Justificación .....	20
1.4.1. Justificación teórica.....	20
1.4.2. Justificación metodológica .....	21
1.4.3. Justificación socioeconómica .....	21
1.5. Objetivo .....	22
1.5.1. Objetivo general.....	22
1.5.2. Objetivos específicos .....	22
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
2.1. Antecedentes .....	23
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	23
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	25
2.1.3. Antecedente local .....	28
2.2. Marco teórico.....	31
2.3. Marco conceptual .....	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1. Hipótesis .....	50

3.1.1. Hipótesis general .....	50
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	50
3.2. Variables .....	51
3.3. Operacionalización de variables .....	51
3.4. Metodología .....	53
3.4.1. Enfoque .....	53
3.4.2. Tipo de estudio.....	53
3.4.3. Diseño de Investigación.....	53
3.5. Población y Muestra.....	54
3.5.1. Población .....	54
3.5.2. Muestra .....	54
3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	55
3.6.1. Técnicas.....	55
3.6.2. Instrumentos.....	55
3.7. Método de análisis de datos .....	55
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	57
4.1. Resultados de investigación .....	57
4.1.1. Confiabilidad de instrumento - Alfa de Cronbach.....	57
4.1.2. Distribución de frecuencias de variables y dimensiones.....	59
4.2. Contrastación estadística de hipótesis.....	65
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	70
CONCLUSIONES .....	75
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La capacitación como sistema .....	35
Figura 2. Resultados de la primera variable capacitación .....	59
Figura 3. Resultados de la primera dimensión entrenamiento.....	60
Figura 4. Resultados de la segunda dimensión transmisión de información .....	61
Figura 5. Resultados de la segunda variable desempeño laboral .....	62
Figura 6. Resultados de la primera dimensión eficiencia .....	63
Figura 7. Resultado de la segunda dimensión eficacia .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Coeficiente de correlación de Rho de Spearman .....	56
Tabla 2. Fiabilidad según Kuder Richardson.....	57
Tabla 3. Estadística de fiabilidad de la variable capacitación y desempeño laboral.....	57
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad de la variable capacitación .....	58
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad de la variable desempeño Laboral.....	58
Tabla 6. Frecuencia de la primera variable capacitación.....	59
Tabla 7. Frecuencia de la primera dimension entrenamiento.....	60
Tabla 8. Frecuencia de la segunda dimension transmisión de información.....	61
Tabla 9. Frecuencia de la segunda variable desempeño laboral.....	62
Tabla 10. Frecuencia de la primera dimension eficiencia.....	63
Tabla 11. Frecuencia de la segunda dimension eficacia .....	64
Tabla 12. Correlación entre capacitación y el desempeño laboral.....	65
Tabla 13. Correlación entre el entrenamiento y la eficiencia .....	66
Tabla 14. Correlación entre el entrenamiento y la eficacia.....	67
Tabla 15. Correlación entre la transmisión de información y la eficiencia.....	68
Tabla 16. Correlación entre la transmisión de información y la eficacia .....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación .....	81
Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variables .....	83
Anexo 3. Matriz de instrumento de recojo de datos .....	84
Anexo 4. Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	86
Anexo 5. Fotografías de la investigación.....	89
Anexo 6. Instrumento de recolección de datos.....	92
Anexo 7. Guía de entrevista.....	95
Anexo 8. Relación de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas.....	99
Anexo 9. Cuadro de asignación del personal de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas.....	102
Anexo 10. Documento de sustento .....	107
Anexo 11. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2013. ....	108

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019, ha tenido como objetivo general identificar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas. El enfoque de investigación es cuantitativo, nivel descriptivo correlacional y el diseño utilizado es el no experimental transeccional. Donde la variable independiente es la capacitación y la variable dependiente es el desempeño laboral.

La población conforma al personal administrativo de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, donde se evaluó a 73 trabajadores. En el presente trabajo de investigación no se aplicó la fórmula de la muestra, por lo tanto, se trabajó con el conjunto de la población total.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, con el instrumento el cuestionario, compuesta de 22 ítems con escala de Likert de puntuación 1-5.

Los resultados obtenidos mediante el procesamiento de datos, la confiabilidad del alfa de Cronbach de 0.886 lo cual representa una excelente confiabilidad del instrumento de capacitación y desempeño laboral, de la misma manera se calculó la contrastación según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,790 y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), y gracias a la contrastación podemos determinar con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva alta entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019. Es decir que, a medida, que mejorara la capacitación, mejorara correlativamente el desempeño laboral de los trabajadores, y por ello se recomienda promover programas de capacitación en la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Palabras clave: Capacitación, entrenamiento, transmisión de información, desempeño laboral, eficiencia, eficacia.

## ABSTRACT

The present research work entitled: Training and job performance of administrative workers of the Sub Regional Management Chanka, Andahuaylas - 2019, has had as a general objective to identify the relationship between training and job performance of administrative workers of the Sub Regional Management Chanka, Andahuaylas. The research approach is quantitative, correlational descriptive level and the design used is the non-experimental transectional. Where the independent variable is training and the dependent variable is work performance.

The population includes the administrative staff of the Sub Regional Management Chanka Andahuaylas, where 73 workers were evaluated. In the present research work the sample formula was not applied, therefore, we worked with the total population as a whole.

For the data collection the survey technique was used, with the instrument the questionnaire, composed of 22 items with Likert scale of score 1-5.

The results obtained through data processing, the reliability of the Cronbach's alpha of 0.886 which represents an excellent reliability of the training and work performance instrument, in the same way the contrast was calculated according to the Spearman Rho correlation coefficient of 0,790 and a (bilateral) significance of less than 0.01 at the expected level of ( $p < 0.05$ ), and thanks to the contrast we can determine with a 99% confidence level that there is a high positive correlation between training and performance of the administrative workers of the Sub Regional Management Chanka, Andahuaylas - 2019. In other words, as it improves training, correlatively improves the work performance of workers, and therefore it is recommended to promote training programs in Sub Management Regional Chanka Andahuaylas, to improve the job performance of administrative workers.

Keywords: Training, training, transmission of information, work performance, efficiency, effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación refiere el tema de capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019, la capacitación es una de las actividades de mayor crecimiento en la actualidad, esto debido al constante cambio en las necesidades del mundo donde las instituciones públicas y privadas requieren de personal idóneo altamente preparado para el cumplimiento de las metas y objetivos.

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una institución. Por medio de este método educativo se forman personas más seguras de sí mismas, aptas para realizar las actividades y tareas propias de sus puestos de trabajo y motivados para llevar adelante la actividad de manera eficiente.

De la misma manera el desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al realizar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral. En otras palabras, se refiere a la efectividad que tiene el personal sobre las metas que le hayan propuesto por parte de su jefe inmediato.

El personal cuando es bien seleccionado tiende a entregar todas sus habilidades, creatividad y entusiasmo al servicio de la institución, sin embargo, el trabajador es perfectible y por medio de la capacitación se recorre el camino a la perfección para un buen desempeño laboral.

La Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, se constituye como un órgano descentralizado, con autonomía administrativa y presupuestal depende funcional y normativamente del Gobierno Regional de Apurímac, es responsable de formular, programar, coordinar, ejecutar y supervisar acciones de desarrollo en su respectivo ámbito jurisdiccional, en concordancia con los planes y programas, así mismo contribuir con el desarrollo socio – económico sostenido y armónico del departamento de Apurímac, revalorando los patrones culturales, la prestación de servicios públicos y administrativos e impulsando las obras de infraestructura básica para mejorar la calidad de vida de la población de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, por tal motivo el personal administrativo debe ser debidamente capacitado para un buen desempeño laboral, ya que cumplen una jornada laboral muy importante.

En el primer capítulo, se desarrolló el planteamiento del problema, formulación del problema general y específico, la delimitación temporal, espacial y teórica, justificación y la formulación de los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo, contiene la fundamentación teórica de los antecedentes a nivel internacional, nacional y local, de la misma manera el marco teórico y marco conceptual de la investigación.

El capítulo tercero, está referido a la metodología de investigación, las hipótesis, la variable, la operacionalización de variable, la metodología: el enfoque de investigación, el tipo de estudio, diseño de investigación, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el métodos de análisis de datos.

El cuarto capítulo, se presenta los resultados de la investigación a través de la información recopilada mediante el cuestionario y su procesamiento en el programa SPSS V25, y se obtuvo el alfa Cronbach y la contrastación estadística de la hipótesis de la investigación.

El quinto capítulo, se presenta la discusión de la investigación tomando en cuenta el resultado de la hipótesis, los antecedentes y el marco teórico.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones a las se llegó después de analizar los resultados de la investigación, así mismo se concluye con las referencias bibliográficas aplicadas en la investigación y los anexos correspondientes que comprueba la consistencia del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Sabiendo que se vive en un mundo globalizado y competitivo, donde la competencia ya no es solo a nivel nacional e internacional, sino que está presente en el ámbito local, las evaluaciones de desempeño y capacitación proporcionan a las instituciones recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Mucho de esto se evidencia día a día en el ámbito laboral.

La capacitación es un medio para alcanzar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa, actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelven cada vez más valiosos. Así, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual (Chiavenato, 2009, p. 371).

En el Perú si bien es cierto existen instituciones que hoy en día carecen de las capacitaciones y como consecuencia tienden a tener un desempeño laboral estancado y trabajador que no se sienten motivados para realizar actividades para las que han sido contratados, eso desencadena que el desempeño laboral vaya en detrimento y que los objetivos no puedan ser alcanzados.

Es así que se hace necesario conocer de forma científica y sistemática las opiniones de los trabajadores respecto a su preparación, aptitudes, experiencia donde la capacitación juega un papel importante. Pues las exigencias de un mundo globalizado y cada vez más complejo requieren de instituciones ágiles y por tanto de colaboradores capaces de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la institución.

El trabajo en la vida del ser humano juega un papel importante, donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las instituciones. Por lo tanto cabe mencionar que un buen desempeño laboral dependerá de las capacitaciones, caso contrario si una institución no aplica los programas de capacitación tendrá sus desventajas frente a otras que sí lo emplean.

El desempeño laboral es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De hecho, en más y más organizaciones se aplica un criterio de valor agregado para evaluar el mérito de los puestos y/o de sus titulares. El desempeño en cada puesto debe agregar valor a la producción de bienes y/o servicios útiles de la organización (Schermerhorn, 2006, p. 309).

Durante sus labores cotidianas, es frecuente que al personal se le presenten problemas y fallas de diferentes tipos en la institución que labora y por ello es necesario la capacitación para mejorar el desempeño laboral, ya que el personal administrativo al ser capacitado adquiere nuevos conocimientos, experiencias, actualización, aptitudes, competencias y destrezas, en ese entender los servidores públicos que realizan distintas actividades, deberán ser capaces de resolver en forma inmediata y precisa, el problema según se vaya presentando en la institución, en la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, la habilidad que pudieran tener los colaboradores, se reforzaría con una buena capacitación, entrenamiento y adiestramiento para así poder lograr un buen desempeño.

Por ende, la capacitación y el desempeño laboral son dos variables presentes en las instituciones y en colaboradores que laboran en ellas, donde el desempeño laboral del personal administrativo va depender del grado de instrucción y capacitación que recibirá en la institución.

La Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas no es ajena ya que existe un personal poco capacitado e insatisfecho en el trabajo y esto trae como consecuencia un deficiente desempeño laboral por parte de los trabajadores, y como principales causas fueron: falta de capacitación al personal administrativo, y la falta de compromiso, los cuales habrían causado efectos negativos como poco interés en el

cumplimiento de las tareas, logro de los objetivos y en algunos casos inadecuado trato hacia los usuarios.

La gestión del área de recursos humanos no es solamente promover aumentos en las remuneraciones, sino que estos deben ir de la mano junto con los programas de capacitación la misma que fortalecerá y mejorará el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas.

Por esta razón la presente investigación tiene por objetivo identificar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿De qué manera el entrenamiento se relaciona con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?

¿De qué manera el entrenamiento se relaciona con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?

¿De qué manera la transmisión de información se relaciona con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?

¿De qué manera la transmisión de información se relaciona con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### **1.3.1. Delimitación espacial**

La delimitación espacial se refiere al lugar o la ubicación donde se llevó a cabo el estudio de investigación, en este caso se menciona que el presente trabajo de investigación se desarrolló en:

- Institución: Gerencia Sub Región Chanka Andahuaylas
- Distrito: Andahuaylas
- Provincia: Andahuaylas
- Región: Apurímac

#### **1.3.2. Delimitación temporal**

Los hechos y fenómenos de la investigación sobre la capacitación y desempeño laboral se realizó en un periodo de enero a agosto del año 2019.

#### **1.3.3. Delimitación teórica**

El estudio de investigación se delimita en la variable considerada como capacitación y desempeño laboral con sus respectivas dimensiones dentro de los cuales se desarrollaron:

Capacitación

- Entrenamiento
- Transmisión de información

Desempeño laboral

- Eficiencia
- Eficacia

## **1.4. Justificación**

Carrasco (2005), menciona que “todo trabajo de investigación, necesariamente requiere ser justificado, es decir, debe explicarse por qué se realiza, responder a la pregunta porque se investiga, constituye en esencia la justificación del estudio investigado” (p. 117).

En la actualidad la capacitación es una de las actividades más importantes y se considera como una de las prácticas que forjan el camino al éxito de una institución, ser parte del proceso de capacitación le hace al personal administrativo sentirse más útil y en la mayoría de las ocasiones lleva a los trabajadores a aumentar su desempeño laboral.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación pretende ser una herramienta de trabajo orientada a describir la relación entre la capacitación y el desempeño laboral, teniendo en cuenta que los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, no ponen énfasis en los programas de capacitación la misma que influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, por tal motivo la operacionalización de ambas variables (capacitación y desempeño laboral) permitirán fortalecer las debilidades en el desempeño laboral.

### **1.4.1. Justificación teórica**

La capacitación está compuesto por diferentes procesos tales como: entrenamiento y transmisión de información, que articulados entre si favorecen en el desempeño laboral de los trabajadores de una institución para el logro de las metas y objetivos; por ello, en el afán de conocer de qué manera se relaciona la variable capacitación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka – Andahuaylas, me interesa demostrar teóricamente que la obtención de ambas, resultan ser factores prioritarios en la existencia de las instituciones.

Asimismo, para dicho estudio se ha tomado en cuenta la aplicación de dos variables con sus correspondientes dimensiones: capacitación y desempeño laboral, debido a las debilidades que se manifiesta en la institución, la investigación cuenta con el respaldo teórico, definiciones

básicas y antecedentes desde el contexto internacional, nacional y local de nuestra variable capacitación y desempeño laboral, por consiguiente, contamos con suficiente información, que enriquecerá nuestro marco teórico, de otro lado, para los investigadores en el campo de la administración resulta interesante este tema.

El presente trabajo de investigación, busca describir la relación existente entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, los resultados obtenidos del presente trabajo no solo será de utilidad para promover programas de capacitación, sino que servirá como guía para futuras investigaciones sobre el tema, por lo tanto la capacitación y el desempeño laboral viene a ser la fortaleza para el logro de los objetivos institucionales y para mejorar el desempeño de los trabajadores.

#### **1.4.2. Justificación metodológica**

Metodológicamente esta investigación quedara como referencia o herramienta para futuros trabajos en el campo de la administración y recursos humanos y demás ciencias sociales, de manera tal que sea accesible y facilite material bibliográfico e instrumentos de medición a toda la investigación que así lo requiera.

La técnica empleada en la presente investigación fue la encuesta, que es el procedimiento adecuado para la recolección de datos a grandes muestras en un determinado tiempo y la entrevista , así mismo se empleó como instrumento el cuestionario el cual fue aplicado a la población para medir las variables de estudio (capacitación y desempeño laboral).

#### **1.4.3. Justificación socioeconómica**

En cuanto a las utilidades el presente trabajo de no aporta económicamente a la institución, sobre los beneficios el presente trabajo de investigación apoya significativamente en la gestión de las instituciones, en este caso de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas permitiendo mejorar el desempeño laboral y desarrollar con eficiencia y eficaz el proceso

administrativo (planeación, organización, dirección y control), optimizando recursos y siendo sostenibles como institución.

## **1.5. Objetivo**

### **1.5.1. Objetivo general**

Identificar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Determinar la relación que existe entre la transmisión de información y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Determinar la relación que existe entre la transmisión de información y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes

Carrasco (2005) define que “ los antecedentes teóricos vienen a ser la relación o el conjunto de toda conclusión obtenida por otros investigadores, o por el mismo investigador en tiempos pasados respecto al problema que se investiga, o en trabajos de investigaciones muy similares o relacionadas” (p.123).

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

a) Rojas (2018), en la investigación titulada: *Capacitación y desempeño laboral estudio realizado con los colaboradores del Área Operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango*, (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango-Guatemala.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio se determinó que si existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa tenería, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores.
- Se identificó que los elementos de capacitación no llenan las necesidades de la organización por lo que no se han obtenido nuevos resultados positivos para la organización provenientes de la capacitación y la medición del desempeño.
- Se determinó que el desempeño laboral si mejora con la capacitación ya que por medio de capacitaciones técnicas se ha obtenido mejores resultados, nuevos conocimientos para entregar nuevos y mejores productos, para lograr los resultados de la organización.
- La periodicidad de las actividades de capacitación no está definida, solamente se recibe una capacitación cuando se encuentra una oportunidad o cuando sucede un evento de emergencia como un accidente o un producto deficiente.

b) Torres & Torres (2010), en la investigación titula: *Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la Empresa Farmacéutica Laboratorios de Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá – 2010.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- El equipo investigador concluye que se debe ofrecer capacitación a la fuerza comercial en competencias laborales, y siguiendo las sugerencias de los encuestados, lo pertinente es ofrecerles 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.
- No obstante, el equipo investigador considera que deben ser capacitados en negociación, ya que ésta es una competencia que tanto los gerentes de mercadeo y ventas, como los visitadores médicos deben poseer en un nivel alto, puesto que implica tener habilidades para aproximarse al cliente, dirigir la conversación en términos de ‘ganar-ganar’, y lograr en últimas el cierre de una venta, o al menos dejar concertada una próxima cita con el cliente para poder hacer el debido seguimiento, etc.; esto es importante pues la misión de Laboratories de Colombia, es precisamente el comercializar éstos productos; por lo tanto la venta y la prescripción de los mismos es esencial para que la organización pueda seguir funcionando.
- Esta propuesta del modelo de capacitación por competencias laborales, es el primer paso para que la organización comience a capacitar a sus colaboradores en este tema tan importante para el desarrollo del talento humano de la organización.
- Teniendo en cuenta que la capacitación es una herramienta esencial para el desarrollo del talento humano de cualquier área de Laboratories de Colombia, se logró descubrir cuáles fueron las metodologías implementadas en pasadas capacitaciones, qué tan efectivas fueron, y cuáles son las inconformidades frente a las mismas, esto con el fin de brindar una solución y unas atribuciones positivas al nuevo modelo de capacitación haciendo que las futuras inversiones en la misma se justifiquen tanto para la organización (resultados posteriores) y los colaboradores (actitud y aptitud del grupo).

- c) Sum (2015), en la investigación titulada: *Motivación y desempeño laboral estudio realizado en el personal administrativo de una empresa de alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango*, (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango– Guatemala.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.
- La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los Colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción los resultados de dichos factores.
- La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.
- El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- a) Aguilar & Marlo (2016), en la investigación titulada: *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015*, (para optar el título profesional de licenciado en administración pública). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo - Perú.

La investigación llego a las siguientes conclusiones:

- Las necesidades de capacitación del personal del Hospital Regional Lambayeque, detectadas a través de la encuesta son: relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional, trabajo en equipo, atención al paciente.
- En la institución sí existe un perfil de puestos de trabajo y el manual de funciones, los cuales tienen relación; sin embargo, algunos de los empleados consideran que no se brinda la información necesaria relacionada a estos temas.
- Se concluye que según aplicación de encuestas en relación a las características del plan de capacitación cumpliendo con el objetivo específico 1:
- En la tabla 01 se muestra los resultados con respecto a que el HRL tiene un buen local para su desarrollo laboral, donde el 71,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo; mientras que el 8,5% de los encuestados está de acuerdo.
- En la tabla 07; se observa que el 32,6% de los encuestados indicó que si existe y conoce los planes de capacitación del HRL; mientras que el 67,4% de los encuestados indico que no existe o no conoce.

b) Mayuri (2008), en la investigación titulada: *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación – FEBAN Lima 2006*, (para optar el grado académico de doctor en educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.

La investigación llego a las siguientes conclusiones:

- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

- Como el valor  $p=0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
  - Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
  - Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.
  - Los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y practica de los conocimientos alcanzados.
- c) Rengifo (2018), en la investigación titulada: *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017*, (para optar el grado académico de maestra en gestión pública). Universidad Cesar Vallejo – Perú.

La investigación llego a las siguientes conclusiones:

- En relación al objetivo general, se concluye que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se demuestra con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o  $p\_valor$ ) =  $0,000 < 0,05$ ;  $Rho = 0,707^{**}$ ).
- Sobre el primer objetivo específico, se concluye que, existe relación positiva y altamente significativa entre el proceso de capacitación y la capacidad cognitiva del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se verifica

con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,823\*).

- En referencia al segundo objetivo específico, se concluye que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y la capacidad afectiva del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se evidencia con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,747\*\*).
- En relación, al tercer objetivo específico, se concluye que existe relación positiva baja y significativa entre el proceso de capacitación y la capacidad psicomotora del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se verifica, con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,275\*\*).
- Sobre el cuarto objetivo específico, se concluye que existe relación positiva baja y significativa entre el proceso de capacitación y la motivación profesional del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Este resultado se comprueba con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,324\*\*).

### 2.1.3. Antecedente local

- a) Luque (2015), en la investigación titulada: *Proceso de capacitación y Calidad de servicio en la empresa de transporte público urbano José María Arguedas, Andahuaylas 2015*, (para optar el grado de licenciado en administración de empresas). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – Perú.

La investigación llego a las siguientes conclusiones:

- Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre el proceso de capacitación y la calidad de servicio la empresa de transporte público urbano “José María Arguedas” Andahuaylas, 2015. El valor de “sig.” es de 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); y se acepta la hipótesis alterna (H1) por lo tanto, se puede afirmar con un nivel

de confianza del 90 % que existe relación. Asimismo, la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,747, entonces se concluye que si existe una relación positiva alta entre estas dos variables.

- Con relación al primer objetivo específico: Demostrar la relación entre la transmisión de información y la confiabilidad en la empresa de transporte público urbano “José María Arguedas” Andahuaylas, 2015. el valor de “sig” es de 0,000 que es menor al nivel de significancia 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 90% que existe relación. Así mismo la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,517, entonces se concluye que si existe una relación positiva moderada entre estas dos dimensiones.
- Con relación al segundo objetivo específico: Demostrar la relación entre el desarrollo de habilidad y la confiabilidad en la empresa de transporte público urbano “José María Arguedas” Andahuaylas, 2015. el valor de “sig” es de 0,000 que es menor al nivel de significancia 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 90% que existe relación.
- Así mismo la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,247 entonces se concluye que si existe una relación positiva baja entre estas dos dimensiones.
- Con relación al tercer objetivo específico, demostrar la relación entre el desarrollo de actitudes y la confiabilidad en la empresa de transporte público urbano “José María Arguedas” Andahuaylas, 2015. El Valor de “sig”, es de 0,000 que es menor al nivel de significancia 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza de 90% que si existe relación directa moderada entre las dos dimensiones. Así mismo la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,410 que significa que existe una correlación positiva moderada.
- Con relación al cuarto objetivo específico: demostrar la relación entre la transmisión de información y la capacidad de respuesta en la empresa de transporte público urbano “José María Arguedas” Andahuaylas, 2015. El Valor de “sig.”, es de 0,000 que es menor al

nivel de significancia 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza de 90% que si existe relación directa moderada. Así mismo la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,589 que significa que existe una correlación positiva moderada.

- Con relación al quinto objetivo específico: demostrar la relación entre el desarrollo de habilidad y la capacidad de respuesta en la empresa de transporte público urbano “José María Arguedas” Andahuaylas, 2015. El Valor de “sig.”, es de 0,000 que es menor al nivel de significancia 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza de 90% que si existe relación directa moderada entre las dimensiones. Así mismo la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,611 que significa que existe una correlación positiva moderada.

b) Hurtado (2017), Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Disa Apurímac – II Andahuaylas – Apurímac, 2016, (para optar el grado de licenciado en administración de empresas) Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – Perú.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la DISA Apurímac - II Andahuaylas - Apurímac, 2016 fue escasa o de “Baja Correlación”, con un valor probabilístico de ( $p=0.220$ ); confirmándose la existencia de otros indicadores que estarían afectando el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección de Salud Apurímac II.
- La Motivación y la Productividad Laboral, fue categorizada como “Baja correlación” según el estudio no paramétrico, con un valor probabilístico de ( $p=0.220$ ), lo cual establece que la conducta y actitud del personal administrativo de la Dirección de Salud Apurímac II, no determina en su totalidad la productividad laboral de sus miembros.
- La Relación Interpersonal no se relaciona con la Eficiencia del personal administrativo, con un valor probabilístico de ( $p=0.880$ ), lo cual evidencia que la comunicación entre las distintas áreas de la

Dirección de Salud Apurímac II, no afecta la eficiencia de su desempeño laboral.

- La Toma de Decisiones no se relaciona con la Eficacia del personal administrativo de la Dirección de Salud Apurímac II, con un valor probabilístico de ( $p=0.681$ ), es decir las interacciones entre los componentes del proceso de la toma de decisiones no afectan la eficacia de su desempeño laboral.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Definiciones de capacitación**

Según Siliceo (2012) menciona, que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente, adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones (p.25).

Según Franklin & Krieger (2011) afirma, que la capacitación tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas, fomentar el trabajo en equipo, ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificara cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus compañeros o superiores (p. 89).

Flórez (2000) sostiene “La capacitación permite que la persona alcance un alto rendimiento modificando su conducta de esa manera desarrolla el potencial y cambia algunas tendencias indeseables. La capacitación actúa sobre la persona, el método de trabajo, la organización de las tareas” (p. 446).

Chiavenato (2009) menciona, que la capacitación es un medio para alcanzar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelven cada vez más valiosos. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimiento, actitudes o de comportamiento (p. 371).

La capacitación esta considera como un proceso educativo en la cual se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una institución adquirirá los conocimientos, experiencias y habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas y objetivos en la institución donde se desempeña.

### **2.2.2. Importancia de la capacitación**

Flórez (2000) menciona, que la capacitación se convierte en una estrategia empresarial muy importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleve adelante. Necesariamente tiene que conectarse con las diferentes políticas, objetivos, procedimientos, métodos, planes, programas, y en general con todo el sistema de metas y valores de la organización. Por eso es que requiere la participación de la alta administración, de las áreas especializadas, de los propios entrenados y, obviamente, del personal responsable de su conducción. La capacitación afecta de manera indirecta el nivel de integración de la empresa y el nivel de motivación de sus integrantes. Al intervenir en actividades de capacitación y

especialmente en las de desarrollo las personas aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras. Así, por una parte, las personas satisfacen muchas de sus necesidades y por otra, ellas ayudan a que la organización alcance sus metas. Con ello se consigue una mayor integración entre el individuo y la organización. (p. 449).

### **2.2.3. Objetivos de la capacitación**

Chiavenato (2007) menciona, los principales objetivos de la capacitación y son los siguientes.

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más complejas y elevadas (p.387).

### **2.2.4. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación**

Chiavenato (2007) afirma, que la capacitación contiene los 4 tipos de cambios de conducta y son los siguientes.

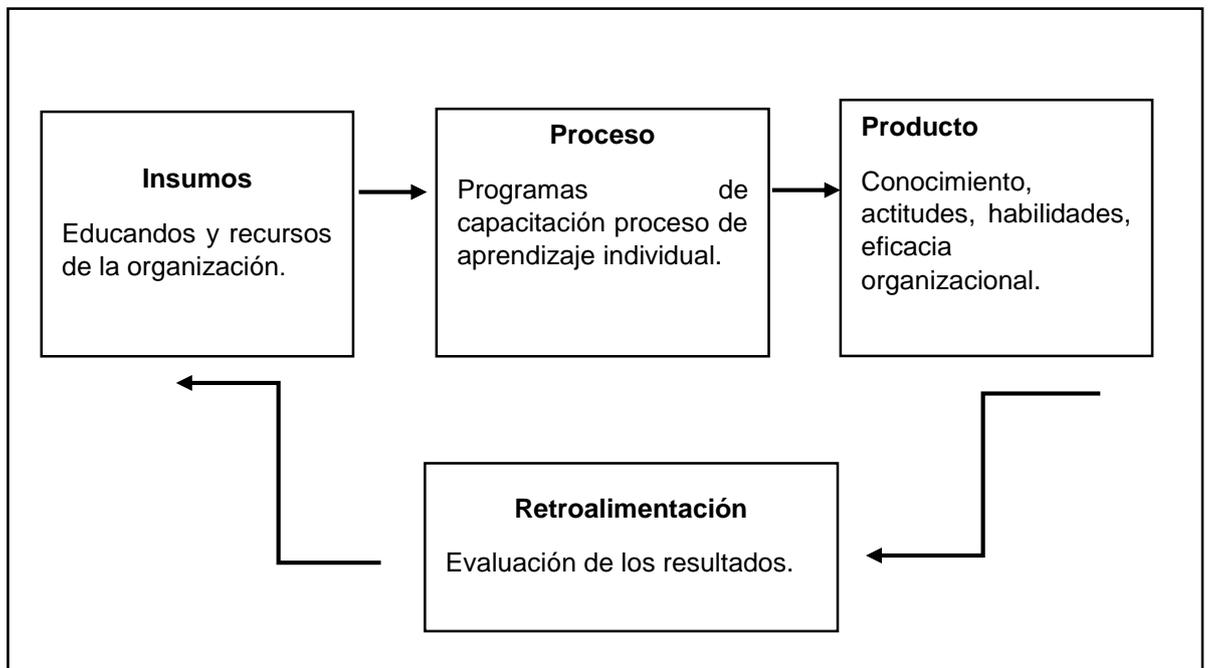
- Transmisión de información: El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. normalmente la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos.
- Desarrollo de habilidades: Las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras, se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

- Desarrollo o modificación de actitudes: Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.
- Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar en nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (p. 387).

#### 2.2.5. Ciclo de la capacitación

Chiavenato (2007) menciona, el ciclo de la capacitación de la siguiente manera.

- **Insumos (entradas)**, como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos.
- **Proceso u operación**, como proceso de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- **Productos (salida)**, como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- **Retroalimentación**, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con los medios informales o procedimientos sistemáticos (p.388).



*Figura 1.* La capacitación como sistema  
Fuente: (Chiavenato, 2007).

### 2.2.6. Sistemas de capacitación

Siliceo (2012) menciona, que la capacitación puede pasar por cuatro sistemas.

- La capacitación en aulas: Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados, conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.
- La capacitación en el trabajo: Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. en este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.
- Entrenamiento o capacitación individual: El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que

desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

- Capacitación externa: Debido a las limitaciones que una empresa puede tener pensamos que esta no es autosuficiente y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera (p. 39.).

### **2.2.7. Propósitos de capacitación**

Siliceo (2012) menciona, los propósitos de capacitación y son las siguientes.

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es un indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.
- Elevar la calidad del desempeño: Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.
- Resolver problemas: La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnologías y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.
- Habilitar para una promoción: Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa: Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrá de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización.
- Actualizar conocimientos y habilidades: Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores (p. 32).

### 2.2.8. Capacitar a los empleados implica

Franklin & Krieger (2011) afirma que capacitar a los empleados consiste en.

- brindarles herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas.
- Adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.
- Fomentar el desarrollo de Las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo (p. 89).

### 2.2.9. Métodos de capacitación

Franklin & krieger (2011) menciona, los siguientes métodos para capacitar.

- **Capacitación dentro del lugar del trabajo**

**Entrenamiento en el trabajo:** Se trata de capacitar a los nuevos integrantes de la organización en el mismo puesto de trabajo.

La idea de esta capacitación es que el nuevo empleado observe como se trabaja y luego emite ese comportamiento. Las desventajas de este método consisten en que se limita a “observar y hacer”, suele durar poco tiempo y luego el nuevo integrante ira probando como le salen las cosas. Además, los empleados que tienen a cargo la capacitación en general se sienten molestos con esta tarea, ya sea porque no reciben un pago extra por llevarla a cabo, porque interrumpe su propio trabajo.

**Rotación de puestos:** Se trata de que los empleados vayan rotando por distintos puestos durante diferentes periodos de tiempo. Este enfoque presenta la ventaja de preparar a los individuos para desempeñar distintas funciones dentro de la misma organización, toda vez que van aprendiendo a medida que trabajan. Además, en Caso de urgencia están preparados para cubrir distintos vacantes que se generen.

**Capacitación vestibular:** Es muy utilizado en los oficios calificados, en este tipo de capacitación un experto en el tema enseña al trabajador neófito (quien cumple la función de ayudante) durante varios años. Este enfoque se usa sobre todo en oficios como la zapatería, la carpintería, la electricidad, etc.

- **Capacitación fuera del lugar de trabajo**

**Lecciones:** Esta es una forma eficaz de capacitar a muchas personas al mismo tiempo, sin embargo, presenta la desventaja de que los temas a tratar deben ser generales, aunque el grupo sea heterogéneo. Además, la comunicación es limitada, ya que los asistentes tienen pocas posibilidades de participar y aportar algo concreto a lo que se está explicando.

**Material audiovisual:** Incluye proyección de películas, videos. Tiene la ventaja de que los individuos puedan seguir con mayor interés el tema, ya que no solo oyen la exposición, sino que pueden ver aspectos gráficos que ayudan a la incorporación del conocimiento.

**Seminarios:** La comunicación es más fluida que en las lecciones, lo cual posibilita un mayor intercambio entre el expositor y los asistentes. Asimismo, permite plantear debates y fomenta la participación de todo el grupo.

**Instrucción programada:** Las personas a quienes va dirigida son activas, de manera que son ellas las que determina el ritmo de aprendizaje. Se les facilita material fragmentado y obtienen una retroalimentación acerca de la evolución del aprendizaje en cada etapa.

**Instrucción asistida por computadoras:** Este es uno de los más novedosos métodos de capacitación. Se trata de programas informáticos diseñados para favorecer la motivación del usuario y brindarle una capacitación individualizada en un tiempo relativamente corto, sin necesidad de que traslade de un lugar a otro. Permite que cada trabajador en capacitación avance a su propio ritmo, decidiendo cuando comienza, cuando finaliza y cuál será el nivel de dificultad de los contenidos.

**Simulación:** Se basa en la reproducción de las características necesarias para desarrollar una tarea específica (conocimiento, habilidades.). Permite aumentar y disminuir el tiempo de ejecución de la tarea, o repetirla varias veces de acuerdo con las necesidades de los individuos.

**Dramatización:** Se dirige a un grupo de personas, y es básicamente un método que tiende a trabajar sus habilidades de interrelación. Consiste en presentar situaciones reales o imaginarias, para escenificarlas y luego realizar un debate para analizar los hechos, sus causas y consecuencias (p. 92).

### **2.2.10. Proceso de capacitación**

Chiavenato (2009) afirma, que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas.

- El diagnóstico, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño, consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación, es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación, consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (p. 376)

### **2.2.11. Definiciones de desempeño laboral**

Franklin & Krieger (2011) sostiene que el “desempeño es el comportamiento que presenta los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a su consecución de cada uno de los objetivos organizacionales” (p. 93).

Schermerhorn (2006) menciona, que el desempeño laboral es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. El desempeño, como comúnmente se dice, es el “balance” de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

De hecho, en más y más organizaciones se aplica un criterio de valor agregado para evaluar el mérito de los puestos y/o de sus titulares. El desempeño en cada puesto debe agregar valor a la producción de bienes y/o servicios útiles de la organización (p. 309).

El desempeño laboral es la medición sistemática de la eficiencia y eficacia con el que el trabajador realiza sus funciones y tareas durante un periodo de tiempo. Donde interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la institución donde labora, para poder lograr un desempeño elevado el personal debe poseer conocimientos, aptitudes, habilidades y experiencia para que así pueda laborar de la mejor manera en su actual y futuro cargo.

#### **2.2.12. Administración del desempeño**

Cummings & Worley (2007) menciona, que la administración del desempeño consiste en recabar y difundir los datos respectivos a fin de mejorar los resultados del trabajo. Es la principal intervención en la administración de recursos humanos que suministra la retroalimentación respectiva a los individuos y a los grupos. Es un proceso sistemático que consiste en evaluar de modo conjunto los logros, las virtudes y debilidades. Facilita al mismo tiempo la orientación profesional, proporcionada información sobre la fuerza y diversidad de recursos humanos en la compañía, relacionada además el desempeño con los premios (p. 378).

##### **2.2.12.1. Sistemas de sueldo basado en el desempeño**

Cummings & Worley (2007) afirma, que los sistemas basados en la persona o en el puesto, las empresas han ideado muchas maneras de vincular el sueldo al desempeño, convirtiéndolo en el segmento más conocido y de más rápido crecimiento. Se usan en empresas como American Express, Herman Miller y Corning. Los planes tienden a variar en tres dimensiones: 1) la unidad que realiza la medición para otorgar los premios - un individuo, grupo o compañía; 2) la forma de cuantificar el desempeño - las medidas subjetivas de la evaluación de los supervisores o las medidas objetivas de productividad,

costo o utilidad; 3) qué premios se dan a un buen desempeño: incremento salarial, acciones o bonos en efectivo (p. 383).

### **2.2.13. Evaluación del desempeño laboral**

Chiavenato (2007) menciona, que la evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de los empleados, evaluación del desempeño, evaluación de méritos, informe de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones (p.243).

### **2.2.14. Las evaluaciones de desempeño son necesarias**

Franklin & krieger (2011) menciona, que las evaluaciones de desempeño son necesarias porque nos ayuda a.

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido, es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, pues es a partir de ella que puedan saber si deben modificar su comportamiento (p.93).

#### **2.2.14.1. Qué debe evaluarse**

Franklin & krieger (2011) menciona, que es preciso que la evaluación de desempeño siempre tomé en consideración el perfil del puesto, esto es, que evalué la conducta del empleado en función de lo que se espera de él, en otras palabras, debe medir la relación de la persona con la manera de realizar su trabajo, y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella (p.93).

#### **2.2.14.2. Para llevar adelante la evaluación es necesario**

Franklin & krieger (2011) afirma, que para llevar adelante la evaluación es necesario tener en cuentas las siguientes pautas.

- Contar con una herramienta de evaluación apropiado (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que deben incluir instructivos).
- Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usaran, todo esto con el propósito de que realicen una valoración justa y objetiva de los empleados, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
- Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomarán como base de la evaluación (p. 93).

#### **2.2.14.3. Quien y como lleva a cabo la evaluación de desempeño**

Franklin & krieger (2011) menciona que “la evaluación de desempeño puede ser realizada por.

- Un superior
- Los compañeros de trabajo: cada uno de los integrantes de un grupo evalúa el desempeño de los demás.
- Uno mismo (autoevaluación): cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento” (p. 94).

#### **2.2.15. Propósitos**

Cenzo & Robbins (2005) menciona:

Que hace dos décadas las evaluaciones del desempeño se diseñaban fundamentalmente para decirle a los empleados como habían trabajado durante cierto periodo, y para darles a conocer cuál era el aumento de sueldo que se habían ganado. Este era el mecanismo de “retroalimentación” que funcionaba. Aunque en su momento pudo haber cumplido su propósito, en la actualidad existen factores adicionales que deben considerarse. Específicamente, las evaluaciones del desempeño (p. 288).

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

Chiavenato (2000), menciona, los objetivos de la evaluación del desempeño y son los siguientes.

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Incentivo salarial por un buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de recursos humanos
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los estándares del desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones relacionadas con el personal (p.364).

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

#### **2.2.17.1. Beneficio para el jefe**

Chiavenato (2000) afirma, que el beneficio de la evaluación del desempeño consiste en.

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante esa misma conocer cuál es sus desempeños (p. 365).

### **2.2.17.2. Beneficio para el subordinado**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol (p. 366).

### **2.2.17.3. Beneficio para la organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo (p. 366).

### **2.2.18. Tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo.**

Arias (2006) menciona, los tres tipos de capacidades y son los siguientes.

- La capacidad de transferir, los conocimientos habilidades o destrezas asociados al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo.

- La capacidad de resolver problemas, asociados a una función productiva. La resolución de problemas no solo implica cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridos para llegar al resultado, aun ante situaciones extraordinarias.
- La capacidad para obtener resultados de calidad, en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de la palabra por la satisfacción del cliente, pero que debe considerar también otros elementos tales como: oportunidad, precisión, eficacia y óptimo uso de insumos (p 405).

### **2.2.19. Eficiencia y eficacia**

Chiavenato (2004) afirma, la eficiencia y la eficacia de la siguiente manera.

Eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes y servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. Relación entre costo y beneficio, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido. La eficiencia está dirigida hacia la mejor manera de hacer las cosas a fin de utilizar los recursos (personas, maquina, materias primas) de la forma más racional posible (p. 133).

### **2.2.20. Habilidades y aptitudes para el desempeño del administrador**

Schermerhorn (2006) afirma, que la habilidad, es la capacidad para traducir el conocimiento en una acción que dé lugar al desempeño deseado. Obviamente, se requieren muchas habilidades para dominar con maestría la naturaleza desafiante del trabajo administrativo, según se describió en la sección anterior. Las más importantes son aquellas que permiten a los administradores ayudar a otros a ser más productivos en su trabajo. La habilidad, técnica es la capacidad para usar un conocimiento o destreza especial para realizar determinadas tareas. Habilidad humana, en el lugar

de trabajo se manifiesta como espíritu de confianza, entusiasmo y compromiso genuino en las relaciones interpersonales. La habilidad conceptual, implica la habilidad para descomponer los problemas en sus partes más pequeñas, para ver las relaciones que existen entre ellas y para reconocer las implicaciones de cualquier problema para otras personas. Una aptitud administrativa es una habilidad o característica personal que contribuye al logro de un alto desempeño en un puesto gerencial (p. 15).

#### **2.2.21. Elementos fundamentales de un proceso eficaz de la administración del desempeño.**

Dessler (2009) menciona, los elementos de un proceso eficaz de la administración de la siguiente manera.

- Compartir la dirección significa comunicar las más altas metas de la organización (incluyendo su visión, su misión, sus valores y sus estrategias) a toda la empresa y después traducirlas en metas departamentales factibles.
- La aclaración del papel significa dejar claro cuál es el papel que juega cada empleado en términos de su trabajo cotidiano.
- El establecimiento de metas y planeación implica traducir las metas organizacionales y departamentales en objetivos Específicos para cada empleado.
- La coincidencia de metas significa contar con un proceso que permita a cualquier gerente observar la relación entre los objetivos del empleado y las metas del departamento o la organización.
- El establecimiento de metas de desarrollo implica asegurarse de que cada empleado, “al inicio de cualquier periodo de desempeño, piense cuidadosamente “¿Qué debo hacer para alcanzar mis metas?”.
- La supervisión continua del desempeño conlleva el uso de sistemas computarizados que midan el progreso y luego envíen informes por correo electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.
- La retroalimentación continua incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.
- El entrenamiento y el apoyo tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.

- La evaluación del desempeño es solo un elemento del proceso de administración del desempeño, la cual habrá de enfocarse en planear e influir en el modo en el que el desempeño del empleado produce mejores resultados para la organización.
- Las retribuciones, el reconocimiento y la remuneración proporcionan las consecuencias necesarias para mantener el desempeño del empleado dirigido hacia las metas.
- La administración del flujo del trabajo, del control de procesos y del rendimiento de las inversiones implica el compromiso de asegurarse de que el desempeño del empleado esté vinculado, de una manera significativa y por medio del establecimiento de metas, con el desempeño general medible de la firma. (p.338)

### **2.3. Marco conceptual**

#### Adiestramiento

Se enfoca en actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades, así como instruir a los trabajadores cuando se implementen nuevas tecnologías para mejorar procesos e incrementar la productividad.

#### Aptitudes

Consiste en desarrollar tu potencial y mostrar lo mejor de ti, pro actividad alguien quien toma la iniciativa, es considerado como una persona capaz, sagaz e innovadora.

#### Capacitación

La capacitación tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas, fomentar el trabajo en equipo, ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificara cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus compañeros o superiores.

#### Competencia

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que poseen las personas para el cumplimiento de sus actividades dentro de la institución.

### Desempeño laboral

Es la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona.

### Eficiencia

Es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. Es una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido.

### Eficacia

Es el nivel de consecución de metas y objetivos, la eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Es una medida de utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes y servicios).

### Efectividad

Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

### Entrenamiento

Es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

### Habilidad

Es la capacidad del hombre para realizar cualquier operación (actividad) sobre la base de la experiencia anteriormente recibida.

### Productividad

Mide la cantidad y calidad del desempeño laboral, donde se toma en cuenta la utilización de recursos. Se puede medir a nivel individual, grupal u organizacional.

### Planificación

Proceso racional y sistémico de proveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

### Transmisión de información

Es la interacción social, intercambio de información, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, la escritura u otros códigos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

Arias (2012) menciona que la hipótesis “Es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación” (p. 47).

Según arias la formulación de una hipótesis, no surge de una simple imaginación, sino que se desprende de un cuerpo de conocimiento, en el presente trabajo de investigación se busca establecer la relación entre dos variables.

##### 3.1.1. Hipótesis general

La capacitación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

##### 3.1.2. Hipótesis Específicas

El entrenamiento se relaciona directamente con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

El entrenamiento se relaciona directamente con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

La transmisión de información se relaciona directamente con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

La transmisión de información se relaciona directamente con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

### **3.2. Variables**

Arias (2012) considera que “la variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que pueden sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57).

Variable 1: Capacitación

Variable 2: Desempeño Laboral

### **3.3. Operacionalización de variables**

Arias (2012) define que la operacionalización de variables es “el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62).

### 3.4. Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable 01:</b>  <b>Capacitación</b>	<b>Capacitación:</b> Siliceo (2012), define que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente, adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones. (p.25)	La capacitación en un proceso mediante el cual se prepara al trabajador para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto la cual permitirá establecer con claridad los objetivos, políticas y la secuencia de las acciones de una organización.	Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> <li>• Actualización</li> <li>• Desarrollo de habilidades</li> <li>• Actitud</li> <li>• Adiestramiento</li> <li>• Tareas</li> </ul>
			Transmisión de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Programas de capacitación</li> <li>• Experiencia laboral</li> <li>• Competencia</li> </ul>
<b>Variable 02:</b>  <b>Desempeño Laboral</b>	<b>Desempeño Laboral:</b> Schermerhorn (2006), considera que el desempeño labora es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. (p.309)	El desempeño laboral es la manera como el personal de la organización y/o institución trabaja de manera eficiente y eficaz para el logro de las metas y objetivos.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de uso racional, de los recursos y herramientas.</li> <li>• Productividad laboral.</li> <li>• Tiempo</li> </ul>
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Logro de metas y objetivos.</li> </ul>

Fuente: autoría propia

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

La investigación cuantitativa utiliza “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 4).

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

##### **Descriptivo Correlacional**

Arias (2012) define que la investigación descriptiva – correlacional “consiste en determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno” (p. 25).

#### **3.4.3. Diseño de Investigación**

##### **Diseño no Experimental**

Carrasco (2005) menciona que “son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de la ocurrencia” (p. 71).

El diseño que se va utilizar en la presente investigación va ser del tipo no experimental - transeccional correlacional, porque se van a observar situaciones existentes dentro de la institución: Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, transeccional, puesto que la recolección de datos se va a hacer en un solo momento y en un tiempo único que es el año 2019; y correlacional, porque se determinara el grado de relación entre dos variables en un tiempo determinado.

Así se muestra el esquema del diseño correlacional considerado de la siguiente manera:

**Donde:**

M = Muestra.

Ox = Observación de la V1 (Capacitación)

Oy = Observación de la V2 (Desempeño Laboral)

R = Indica la posible relación entre las variables estudiadas.

### **3.5. Población y Muestra**

#### **3.5.1. Población**

Bernal (2010) Considera que la población “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, es decir, la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares” (p. 160).

Carrasco (2005) define que la población “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

Para la presente investigación se considero como población al total de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, que es un total de 73 trabajadores.

#### **3.5.2. Muestra**

Carrasco (2005) menciona que la muestra “es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población “(p. 237).

En el presente trabajo de investigación no se aplicó la fórmula de la muestra, por lo tanto, se trabajó con el conjunto de la población total.

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas**

Para el presente trabajo de investigación la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta.

Arias (2012) define la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Carrasco (2005) afirma que la encuesta es una “técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (p. 314).

La entrevista es un diálogo en la que interactúa por una parte el entrevistador, que se encarga de hacer una serie de preguntas al entrevistado, para obtener información diversa, sobre sus ideas, creencias y demás conocimientos, que no se lograron obtener con la técnica de observación (Arias, 2012, p. 72).

#### **3.6.2. Instrumentos**

Arias (2012) define que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado por que debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74).

Para el presente trabajo de investigación, se empleó como instrumento el cuestionario de capacitación y desempeño laboral con su respectiva dimensión, donde el cuestionario está compuesta por 22 ítems.

### **3.7. Método de análisis de datos**

Para poder realizar el análisis del resultado del presente trabajo de investigación, en primer lugar se realizó la validación del instrumento que estuvo a cargo por tres jueces expertos y luego se aplicó la encuesta a los 73 trabajadores

administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas y para poder comprobar la fiabilidad de los resultados, se realizó la introducción de las encuestas obtenidas al programa SPSS V25, Alfa de Cronbach la misma que permite medir la fiabilidad de un instrumento a través de un conjunto de Ítems y el Coeficiente de correlación Rho de Spearman la misma que sirve para evaluar la asociación entre dos variables, en este caso la primera variable es la capacitación y la segunda variable desempeño laboral.

Tabla 1

*Coeficiente de correlación de Rho de Spearman*

<b>Significado</b>	<b>Valor</b>
Correlación negativa grande y perfecta	-1
Correlación negativa muy alta	-,9 a -,99
Correlación negativa alta	-,7 a -,89
Correlación negativa moderada	-,4 a -,69
Correlación negativa baja	-,2 a -,39
Correlación negativa muy bajo	01 a -,19
Correlación nula	0
Correlación positiva muy baja	,01 a ,19
Correlación positiva baja	,2 a ,39
Correlación positiva moderada	,4 a ,69
Correlación positiva alta	,7 a ,89
Correlación positiva muy alta	,9 a ,99
Correlación positiva grande y perfecta	1

Fuente: Hernández, et al, metodología de la investigación, 2014, p. 322

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de investigación

##### 4.1.1. Confiabilidad de instrumento - Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permitió determinar la credibilidad y estabilidad de la herramienta (instrumento) que utilizamos en el presente trabajo de investigación y está determinado en la categoría de cero a uno, en el cual el cero tienen como significado nula fiabilidad de los resultados obtenidos y uno tiene como significado fiabilidad perfecta de los resultados obtenidos, como referencia tenemos la tabla de Kuder Richardson que se presenta a continuación:

Tabla 2

*Fiabilidad según Kuder Richardson*

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Luque (2015).

Al comparar el resultado obtenido con la tabla 2, observamos que el valor Alfa es de ,886 que representa una excelencia confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor Alfa de Cronbach de las 22 preguntas se puede observar en la tabla siguiente (tabla 3).

Tabla 3

*Estadística de fiabilidad capacitación y desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	22

Fuente: Programa estadístico SPSS V25.

Al comparar el resultado obtenido con la tabla 2, observamos que el valor alfa es de ,886 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor alfa de Cronbach de las 11 preguntas, es decir de la primera variable, capacitación; se puede observar en la tabla siguiente (tabla 4).

Tabla 4

*Estadísticas de fiabilidad de la variable capacitación*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,828	11

Fuente: Programa estadístico SPSS V25.

Al comparar el resultado obtenido con la tabla 2, observamos que el valor alfa es de ,828 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor alfa de Cronbach de las 11 preguntas, es decir de la segunda variable, desempeño laboral; se puede observar en la tabla siguiente (tabla 5).

Tabla 5

*Estadísticas de fiabilidad de la variable desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,755	11

Fuente: Programa estadístico SPSS V25.

Al comparar el resultado obtenido con la tabla 2, observamos que el valor alfa es de ,755 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor alfa de Cronbach de las 11 preguntas.

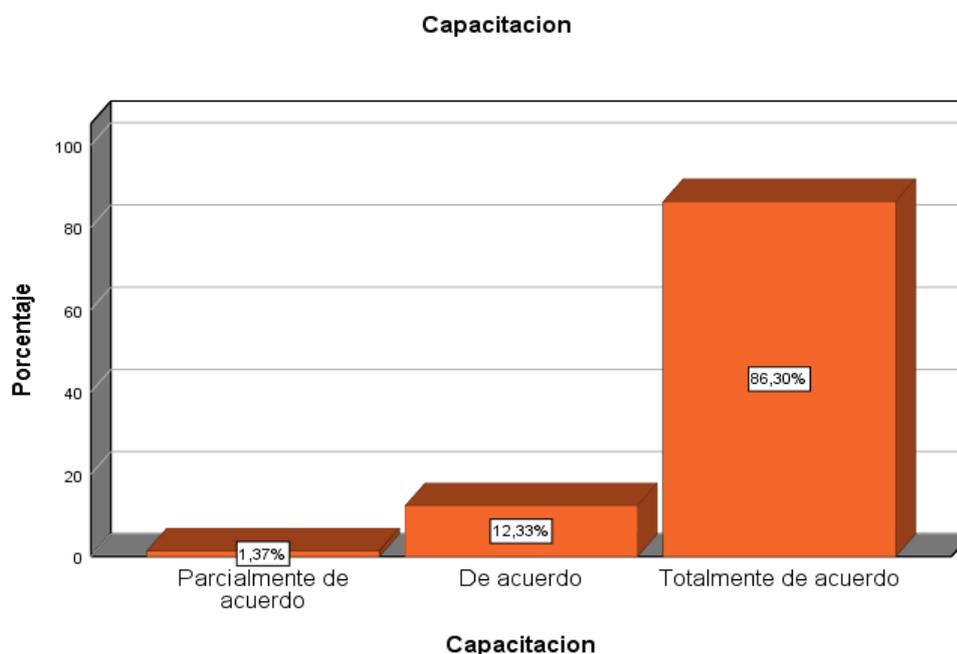
#### 4.1.2. Distribución de frecuencias de variables y dimensiones

Tabla 6

*Frecuencia de la primera variable capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	1,4	1,4	1,4
De acuerdo	9	12,3	12,3	13,7
Totalmente de acuerdo	63	86,3	86,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.



*Figura 2. Resultados de la primera variable capacitación*

Fuente: Datos procesados en el programa estadístico SPSS V25.

Al observar la tabla 6 y figura 2, apreciamos las respuestas de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, donde de un total de 73 encuestados el 86,30% se muestran totalmente de acuerdo con la capacitación porque es fundamental, seguido del 12,33% que expresaron estar de acuerdo y el 1,37% señalaron que están parcialmente de acuerdo.

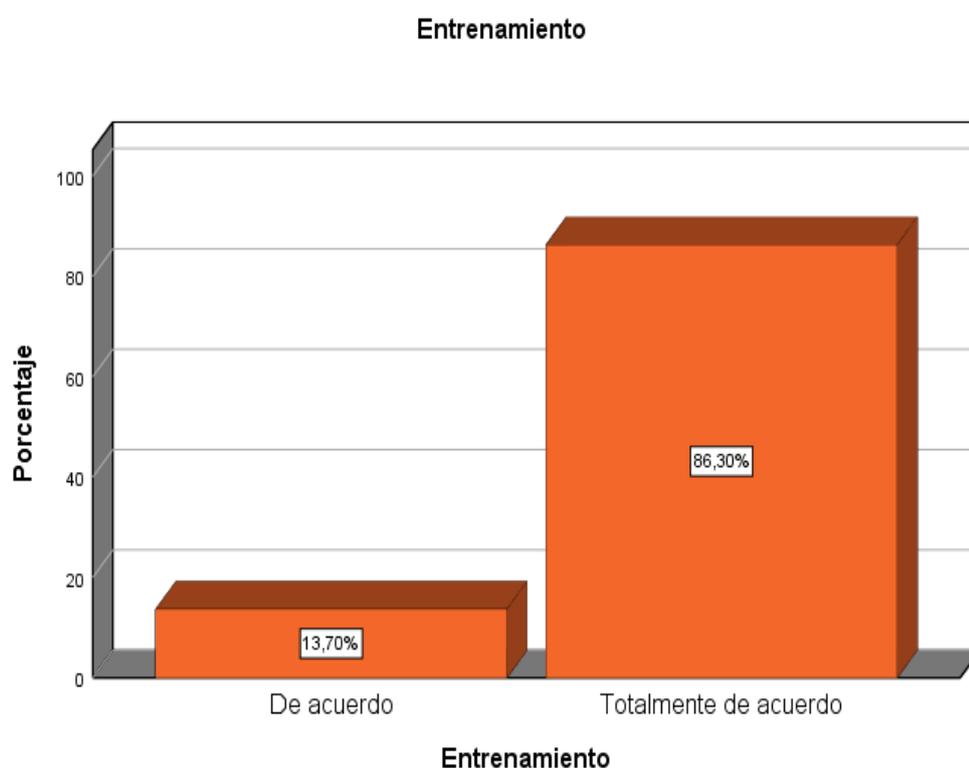
En conclusión, la mayor parte de los trabajadores están totalmente de acuerdo con la capacitación porque es fundamental para un buen desempeño laboral en su centro de trabajo.

Tabla 7

*Frecuencia de la primera dimensión entrenamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	10	13,7	13,7	13,7
Totalmente de acuerdo	63	86,3	86,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.



*Figura 3. Resultados de la primera dimensión entrenamiento*

Fuente: Datos procesados en el programa estadístico SPSS V25.

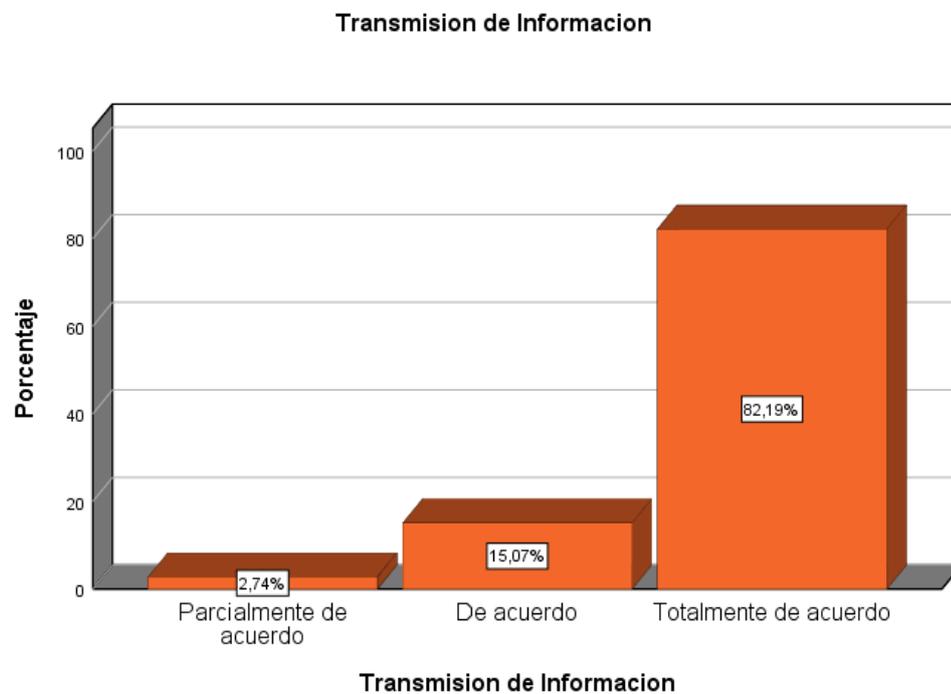
Como se observa en la tabla 7 y figura 3, apreciamos las respuestas de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, donde de un total de 73 encuestados el 86,30% se muestran totalmente de acuerdo con el entrenamiento, seguido del 13,70% que expresaron estar de acuerdo. Finalmente, en un gran porcentaje los trabajadores señalaron que están totalmente de acuerdo con el entrenamiento porque es fundamental en su centro de trabajo.

Tabla 8

*Frecuencia de la segunda dimensión transmisión de información*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	2	2,7	2,7	2,7
De acuerdo	11	15,1	15,1	17,8
Totalmente de acuerdo	60	82,2	82,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.



*Figura 4. Resultados de la segunda dimensión transmisión de información*

Fuente: Datos procesados en el programa estadístico SPSS V25

Al observar la tabla 8 y figura 4, apreciamos las respuestas de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, donde de un total de 73 encuestados el 82,19% se muestran totalmente de acuerdo con la transmisión de información porque es fundamental, seguido del 15,07% que expresaron estar de acuerdo y un 2,74% señalaron que están parcialmente de acuerdo.

En conclusión, en su mayor parte los trabajadores señalaron que están totalmente de acuerdo con la transmisión de información porque es fundamental para un buen desempeño laboral en su centro de trabajo.

Tabla 9

*Frecuencia de la segunda variable desempeño laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	21	28,8	28,8	28,8
Totalmente de acuerdo	52	71,2	71,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.

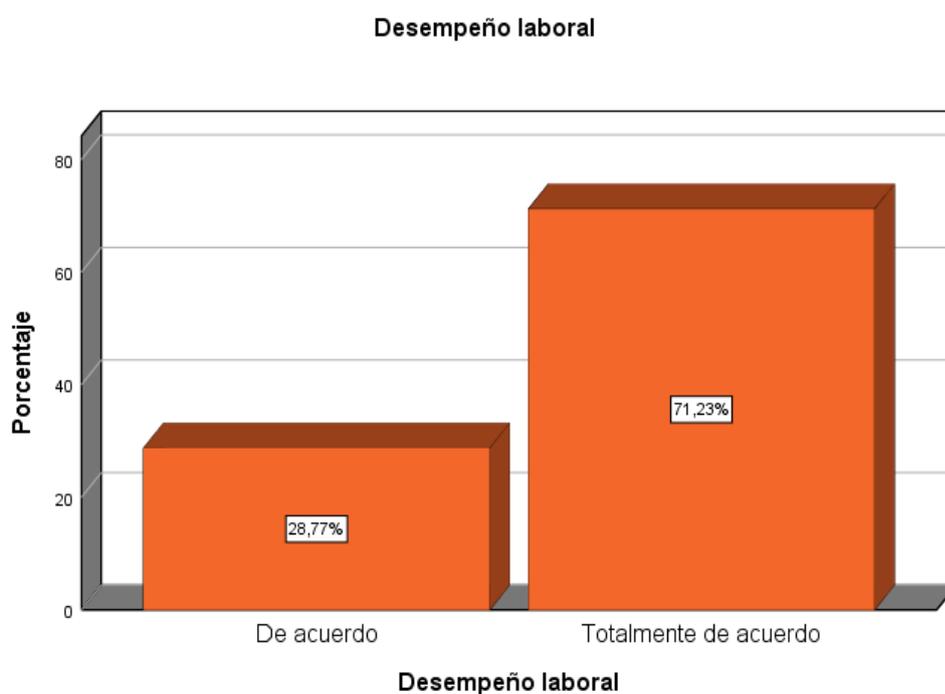


Figura 5. Resultados de la segunda variable desempeño laboral

Fuente: Datos procesados en el programa estadístico SPSS V25

Tal como se estima en la tabla 9 y figura 5, apreciamos las respuestas de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, donde de un total de 73 encuestados el 71,23% expresan que están totalmente de acuerdo y cumplen con el desempeño laboral, seguido del 28,77% que expresaron estar de acuerdo.

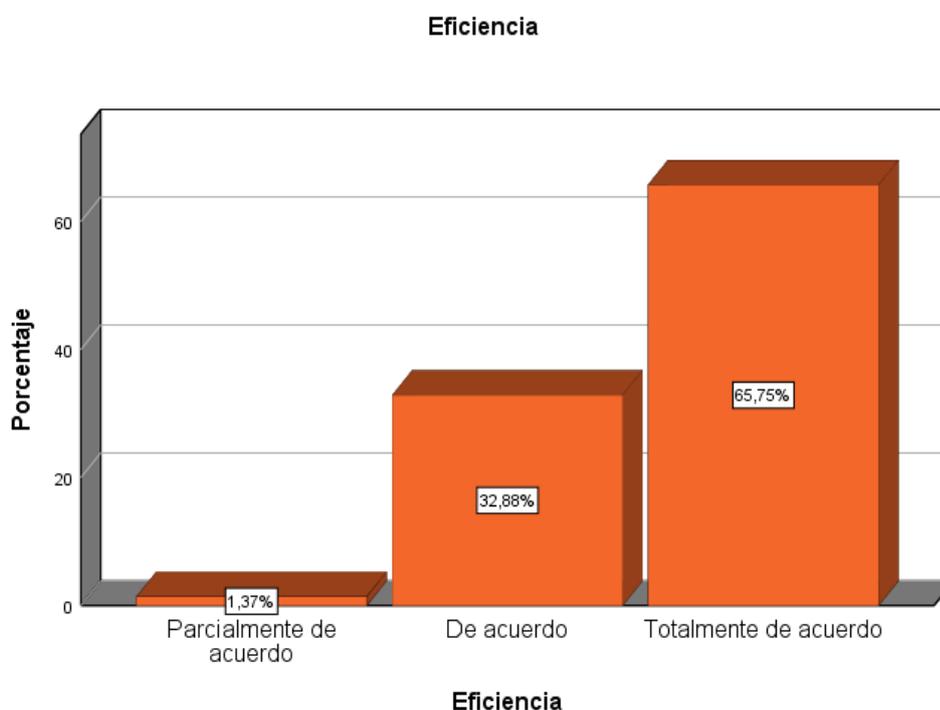
En conclusión, la mayor parte de los trabajadores están totalmente de acuerdo y cumplen con el desempeño laboral porque es fundamental en su centro de trabajo.

Tabla10

*Frecuencia de la primera dimensión eficiencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	1,4	1,4	1,4
De acuerdo	24	32,9	32,9	34,2
Totalmente de acuerdo	48	65,8	65,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.



*Figura 6. Resultados de la primera dimensión eficiencia*

Fuente: Datos procesados en el programa estadístico SPSS V25

Como se observa en la tabla 10 y figura 6, apreciamos las respuestas de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, donde de un total de 73 encuestados el 65,75% expresan que están totalmente de

acuerdo y cumplen con la eficiencia, seguido del 32,88% que expresaron estar de acuerdo y el 1,37% señalaron que están parcialmente de acuerdo.

En conclusión, en su mayor parte los trabajadores señalaron que están totalmente de acuerdo y cumplen con la eficiencia porque es fundamental en su centro de trabajo.

Tabla 11

*Frecuencia de la segunda dimensión eficacia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23	31,5	31,5	31,5
Totalmente de acuerdo	50	68,5	68,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.

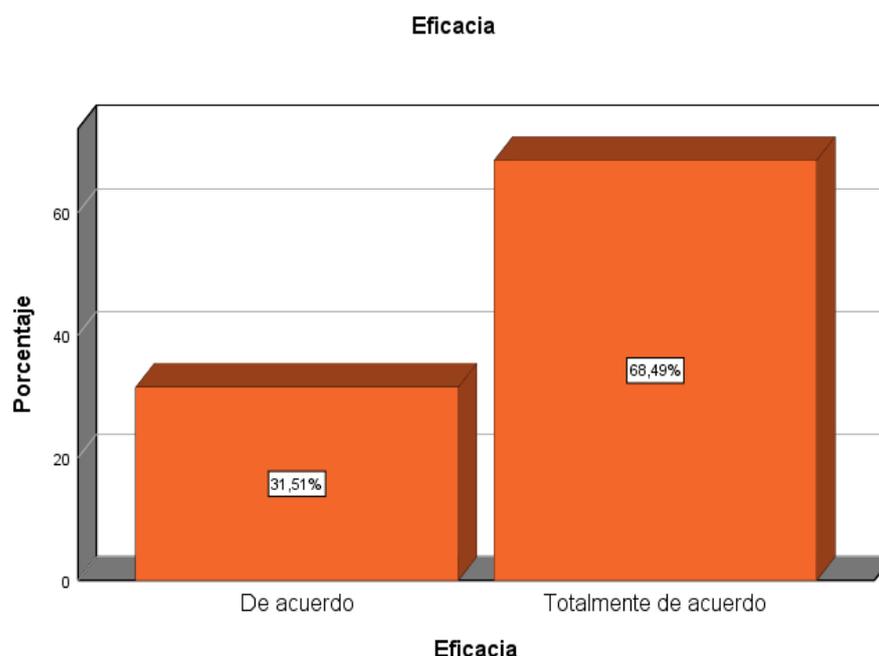


Figura 7. Resultado de la segunda dimensión eficacia

Fuente: Datos procesados en el programa estadístico SPSS V25

Tal como se estima en la tabla 11 y figura 7, apreciamos las respuestas de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, donde de un total de 73 encuestados el 68,49% expresan que están totalmente de

acuerdo y cumplen con la eficacia, seguido del 31,51% que expresaron estar de acuerdo.

Finalmente, en un gran porcentaje los trabajadores señalaron que están totalmente de acuerdo y cumplen con la eficacia porque es fundamental en su centro de trabajo.

## 4.2. Contrastación estadística de hipótesis

### Hipótesis general

Acorde al problema y objetivo general planteado y diseñado, se presenta las hipótesis estimadas con el Coeficiente Rho de Spearman

H<sub>0</sub>: No existe relación directa entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

H<sub>a</sub>: La capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Tabla 12

*Correlación entre capacitación y el desempeño laboral*

				V1. Capacitación (agrupado)	V2. Desempeño laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Capacitación (agrupado)	Coeficiente de correlación		1,000	,790**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		73	73
	Desempeño laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación		,790**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		73	73

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.

El resultado que se observa en la tabla 12, muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,790\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel

esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Por consiguiente, se manifiesta con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva alta entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

### Hipótesis específica 1

$H_0$ : No existe relación directa entre el entrenamiento y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

$H_a$ : El entrenamiento se relaciona directamente con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Tabla 13

*Correlación entre el entrenamiento y la eficiencia*

			V1d1. Entrenamiento (agrupado)	V2d1. Eficiencia (agrupado)
Rho de Spearman	Entrenamiento (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,607**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Eficiencia (agrupado)	Coeficiente de correlación	,607**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.

El resultado que se muestra en la tabla 13, muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,607\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Por consiguiente, se manifiesta con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva moderada entre el entrenamiento y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación directa entre el entrenamiento y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

H<sub>a</sub>: El entrenamiento se relaciona directamente con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Tabla 14

*Correlación entre el entrenamiento y la eficacia*

		V1d1. Entrenamiento (agrupado)	V2d2. Eficacia (agrupado)
Rho de Spearman	Entrenamiento (agrupado)	1.000	,773**
		Sig. (bilateral)	.
		N	73
	Eficacia (agrupado)	,773**	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	73

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.

El resultado que se muestra en la tabla 14, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,773\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Por consiguiente, se manifiesta con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva alta entre el entrenamiento y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

### Hipótesis específicas 3

H<sub>0</sub>: No existe relación directa entre la transmisión de información y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

H<sub>a</sub>: La transmisión de información se relaciona directamente con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Tabla 15

*Correlación entre la transmisión de información y la eficiencia*

		V1d2.Transmision de información      V2d1. Eficiencia (agrupado)              (agrupado)		
Rho de Spearman	Transmisión de información (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,650**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Eficiencia (agrupado)	Coefficiente de correlación	,650**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*Fuente:* Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.

El resultado que se muestra en la tabla 15, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,650\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Por consiguiente, se manifiesta con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva moderada entre la transmisión de información y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

#### Hipótesis específicas 4

H<sub>0</sub>: No existe relación directa entre la transmisión de información y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

H<sub>a</sub>: La transmisión de información se relaciona directamente con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Tabla 16

*Correlación entre la transmisión de información y la eficacia*

		V1d2.Transmision de información (agrupado)		V2d2. Eficacia (agrupado)
Rho de Spearman	Transmisión de información (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,664**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Eficacia (agrupado)	Coeficiente de correlación	,664**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	73	73

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V25.

El resultado que se muestra en la tabla 16, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,664\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Por consiguiente, se manifiesta con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva moderada entre la transmisión de información y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

Conforme a los resultados obtenidos, luego de recopilar la información con la lista de verificación desarrollada y el procesamiento de información estadística obteniendo a través del programa SPSS V25, con respecto a la investigación “Capacitación y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019”; Como resultado en el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de las dos variables se obtuvo el 0,790\*\*, es decir que con un nivel de confianza del 99% existe una correlación positiva alta entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019.

Seguidamente presentamos la explicación y la discusión de los resultados que se obtuvo en la investigación. Los resultados a los que se plantea se encuentran en función a las teorías y definiciones que sostienen varios autores con la finalidad de poder respaldar la investigación como un sustento técnico; así como también los antecedentes que se obtuvieron al respecto.

**Primero:** Se planteado como hipótesis general, la capacitación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman arrojó un valor igual a 0,790\*\* la cual afirma que existe una correlación positiva alta. Es decir que, a medida, que mejora la capacitación, mejorara correlativamente el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas - 2019. Así mismo la representación de los 2 (\*\*) asteriscos significa el nivel de confianza del 99% la relación es altamente significativa, y en base a los resultados obtenidos de la investigación se puede comparar con el antecedente de (Rojas, 2018), los resultados obtenidos demuestran que si existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa tendría, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores, con estos resultados similares se puede afirmar que la capacitación es fundamental en una institución y no se debe dejar de lado ya que si se tiene un personal preparado el desempeño laboral será mejor y es preciso mencionar que el concepto de la capacitación está vinculado con el desarrollo del personal que busca

mejorar la actitud, conocimiento y habilidades, existen diversos conceptos de la capacitación, pero posiblemente la aceptada sea la de Chiavenato (2009), donde afirma que la capacitación es un medio para alcanzar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosos. En ese entender la capacitación es uno de los procesos primordiales, ya que a través de ello los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas – 2019, podrán adquirir nuevos conocimientos, experiencias, actitudes y desarrollarán sus habilidades, y de esa manera podrán desempeñarse de la mejor manera en sus actuales y futuros cargos.

**Segundo:** Se planteó como hipótesis específica 1, el entrenamiento se relaciona directamente con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman arrojó un valor igual a 0,607\*\* afirma que existe una correlación positiva moderada. Lo cual indica que ambas dimensiones sufren los mismos cambios. Es decir, que a mayor entrenamiento los trabajadores serán más eficientes en la ejecución de sus tareas y obligaciones, y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirán en su aplicación. Así mismo la representación de los 2 (\*\*) asteriscos significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es confiable en su precisión, y en base a los resultados obtenidos de la investigación, se puede comparar con los antecedentes de Torres, M. y Torres, C. (2010), Que llega a la siguiente conclusión: por los resultados obtenidos, El equipo investigador concluye que se debe ofrecer capacitación a la fuerza comercial en competencias laborales, y siguiendo las sugerencias de los encuestados, con el fin de mejorar su rendimiento y desempeño en el puesto de trabajo, por tal motivo podemos afirmar que la capacitación es una herramienta esencial que se debe tener en cuenta en la institución para poder mejorar el desempeño laboral, y de acuerdo a la teoría de Franklin y Krieger (2011), El entrenamiento se trata de capacitar a los nuevos integrantes de la organización en el mismo puesto de trabajo.

Por lo tanto, en función a los resultados obtenidos y en base a las teorías, se puede afirmar que el entrenamiento es fundamental porque a través de ello el trabajador

aumentará sus habilidades laborales, aprenderá nuevos oficios y de esa manera podrán ser más competitivos los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka. Y así desempeñarse de manera eficiente para el logro de las metas.

**Tercero:** Se planteó como hipótesis específica 2, el entrenamiento se relaciona directamente con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman arrojó un valor igual a 0,773\*\* afirma que existe una correlación positiva alta. Lo cual indica que ambas dimensiones sufren los mismos cambios. Es decir, que a mayor entrenamiento los trabajadores serán más eficaces en el logro de los objetivos de la institución, y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirán en su aplicación. Así mismo la representación de los 2 (\*\*) asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es confiable en su precisión. Y en base a los resultados obtenidos de la investigación, se puede comparar con el antecedente de Mayuri (2008), que llega a la siguiente conclusión: por los resultados obtenidos, que con el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006, y como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa. Por tal motivo podemos afirmar que existen aspectos similares al de la investigación, donde la capacitación se relaciona de manera significativamente con el desempeño laboral y por ello la institución debe tener en cuenta y aplicar los programas de capacitación ya que a través de ello el personal tiende a ser más eficaz y de esa manera contribuirá en el logro de los objetivos.

**Cuarto:** Se planteó como hipótesis específica 3, la transmisión de información se relaciona directamente con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman arrojó un valor igual a 0,650\*\* afirma que existe una correlación positiva moderada. Lo cual indica que ambas dimensiones sufren los mismos cambios. Es decir, que si se incrementa la transmisión de información también se incrementará la eficiencia de los trabajadores y si ocurre lo contrario también ambas dimensiones disminuirán en su aplicación. Así mismo la representación de los 2 (\*\*) asteriscos significa que la correlación es significativa a un

nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es confiable en su precisión, y en base a los resultados obtenidos de la investigación, se puede comparar con el antecedente de Rengifo (2018), donde afirma que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se demuestra con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p\_valor) = 0,000 < 0,05; Rho = 0,707\*\*). Por tal motivo podemos afirmar que el resultado es similar a los que se obtuvo en el presente trabajo de investigación, donde la capacitación se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral, y de acuerdo a la teoría de Chiavenato (2007), La transmisión de información es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos. En ese entender la transmisión de información es el proceso a través del cual se transmiten ideas, conocimientos e informaciones, a los trabajadores para que puedan desempeñarse de la mejor manera en su puesto de trabajo.

**Quinto:** Se planteó como hipótesis específica 4, la transmisión de información se relaciona directamente con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman arrojó un valor igual a 0,664\*\* afirma que existe una correlación positiva moderada. Lo cual indica que ambas dimensiones sufren los mismos cambios. Es decir, que si se incrementa la transmisión de información también se incrementará la eficacia de los trabajadores y si ocurre lo contrario también ambas dimensiones disminuirán en su aplicación. Así mismo la representación de los 2 (\*\*) asteriscos significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es confiable en su precisión. Y en base a los resultados obtenidos de la investigación, se puede comparar con el antecedente de Sum (2015), que llega a la siguiente conclusión: por los resultados obtenidos, que el desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad. Por tal motivo podemos afirmar que el resultado es similar a los que se obtuvo en el presente trabajo de investigación, donde las variables se

encuentran dentro de la significación y fiabilidad, en ese entender la capacitación de alguna manera es primordial en el aspecto laboral de los trabajadores y los beneficios de la capacitación son los siguientes: mejorara sus habilidades de comunicación, manejo de conflictos, logro de las metas y objetivos. Cabe mencionar que hoy en día nada es estático todo es cambiante por ello es muy importante que las instituciones capaciten y preparen a sus trabajadores, ya que un buen desempeño laboral va a depender del grado de instrucción y capacitación que reciben los trabajadores en la institución, de acuerdo a la teoría de Chiavenato (2004), La eficacia es una medida del logro de resultados, en términos económicos la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes y servicios) que ofrece, por ello a mayor capacitación mejorara el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas.

## CONCLUSIONES

1. La conclusión general en base a los resultados, en base a los resultados, muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,790\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Por consiguiente, podemos manifestar con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva alta entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.
2. La conclusión específica 1, en base a los resultados muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,607\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Por consiguiente, podemos manifestar con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva moderada entre el entrenamiento y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.
3. La conclusión específica 2, en base a los resultados muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,773\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Por consiguiente, podemos manifestar con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva alta entre el entrenamiento y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.
4. La conclusión específica 3, en base a los resultados muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,650\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Por consiguiente, podemos manifestar con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva moderada entre la transmisión de información y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

5. La conclusión específica 4, en base a los resultados muestra un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,664\*\* y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Por consiguiente, podemos manifestar con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva moderada entre la transmisión de información y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones expresadas a continuación, es el producto de un análisis que se realizó a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, titulado capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas.

1. Con respecto al primer resultado de la investigación, se sugiere al gerente de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, promover programas de capacitación para así poder mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.
2. Con respecto al segundo resultado de la investigación, para mejorar el desempeño laboral, se sugiere al gerente de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas y al área de recursos humanos capacitar al personal en general incluido nombrados y contratados, ya que ser parte del proceso de capacitación le hace al trabajador sentirse más útil y motivado, dando como resultado un buen desempeño laboral y de esa manera ellos serán más eficientes en las ejecuciones de sus tareas y obligaciones.
3. respecto al tercer resultado de la investigación, para poder mejorar la eficacia de los trabajadores se recomienda al gerente de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, reconocer el buen desempeño laboral de los trabajadores y en los programas de capacitación incluirse cursos de especialización en (SEACE, SIGA, SIAF y PDT - PLAME) y en los sistemas administrativos, a fin de fortalecer las capacidades de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas.
4. Con respecto al cuarto resultado de la investigación, se recomienda realizar evaluaciones del desempeño laboral para monitorear el rendimiento de los trabajadores de esa forma crear planes de formación adecuadas a las necesidades específicas, y de esa manera poder mejorarlas a través de una capacitación.
5. Con respecto al quinto resultado de la investigación, se recomienda al gerente y al área de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, Establecer programas para dar a conocer las dimensiones que integran la autoevaluación del nivel de capacitación a fin de hacerles conscientes de su importancia ya que a través de ello se adquiere nuevos conocimientos, habilidades y se mantiene actualizado la misma que contribuirá en la mejora del desempeño laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. M., & Marlo, O. G. (2016). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015*, (para optar el título profesional de licenciado en administración pública). Universidad Señor de Sipan Chiclayo - Peru.
- Arias, F. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño* (6 ed.). Mexico.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6 ed.). Caracas: Episteme.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (3 ed.). Colombia: Pearson.
- Carrasco, D. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Peru: San Marcos.
- Genzo, D., & Robbins, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7 ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). Mexico: McGraw.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill: (3 ed.)
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8 ed.). México.
- Dessler, G. (2009). *Administración Recursos Humanos* (10 ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Flórez, J. (2000). *Comportamiento Humano en las Organizaciones* (1 ed.). Lima.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional* (1 ed.). Mexico: Pearson Educacion .
- Hernández, R., Fernández, , C., & Baptista, p. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed. ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hurtado, R. G. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Disa Apurímac – II Andahuaylas – Apurímac, 2016*, (para optar el grado de licenciado en administración de empresas). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – Perú. .
- Luque, N. V. (2015). *Proceso de capacitación y calidad de servicio en la empresa de transporte público urbano “José María Arguedas” Andahuaylas 2015*, (para optar el grado de licenciado en administración de empresas). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – Perú.

- Mayuri, J. V. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación – FEBAN Lima 2006*, (para optar el grado académico de doctor en educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Peru.
- Rengifo, R. M. (2018). *Proceso de Capacitación y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017*. Universidad Cesar Vallejo - Peru .
- Rojas, F. J. (2018). *Capacitación y desempeño laboral estudio realizado con los colaboradores del area operativa de teneria san miguel de quetzaltenango*, (tesis de grado). Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango - Guatemala.
- Schermerhorn, J. (2006). *Administración* . Mexico: Limusa.
- Siliceo, A. (2012). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (4 ed.). Mexico: Limusa.
- Sum, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral estudio realizado en el personal administrativo de una empresa de alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango*, (tesis de grado). Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango - Guatemala .
- Torres, M., & Torres, C. (2010). *Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de colombia. Pontificia. Universidad Javeriana, Bogota*.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO: Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>¿De qué manera el entrenamiento se relaciona con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?</p> <p>¿De qué manera el entrenamiento se relaciona con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?</p> <p>¿De qué manera la transmisión de información se relaciona con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?</p> <p>¿De qué manera la transmisión de información se relaciona con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Identificar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la transmisión de información y la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la transmisión de información y la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>La capacitación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:</b></p> <p>El entrenamiento se relaciona directamente con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p> <p>El entrenamiento se relaciona directamente con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p> <p>La transmisión de información se relaciona directamente con la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p> <p>La transmisión de información se relaciona directamente con la eficacia de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p><b>Capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento</li> <li>- Transmisión de información</li> </ul> <p><b>VARIABLE 2:</b></p> <p><b>Desempeño Laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> </ul>

MÉTODO Y DISEÑO.	POBLACIÓN Y MUESTRA.	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.
<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p> <p><b>NIVEL.:</b> Descriptivo - Correlacional.</p> <p><b>DISEÑO.</b> No experimental – Transeccional.</p>	<p><b>POBLACIÓN.</b> El tamaño de la población es de 73 trabajadores.</p> <p><b>MUESTRA.</b> Población total 73.</p>	<p><b>TÉCNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spss V25</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>

## Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variables

TÍTULO: Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable 01:</b> <b>Capacitación</b>	Siliceo (2012), define que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente, adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones. (p.25)	La capacitación en un proceso mediante el cual se prepara al trabajador para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto la cual permitirá establecer con claridad los objetivos, políticas y la secuencia de las acciones de una organización.	Dimensión 1 Entrenamiento  Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparación</li> <li>✓ Actualización</li> <li>✓ Desarrollo de habilidades</li> <li>✓ Actitud</li> <li>✓ Adiestramiento</li> <li>✓ Tareas</li> </ul>
			Dimensión 2 Transmisión de información  El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos</li> <li>✓ Aprendizaje</li> <li>✓ Programas de capacitación</li> <li>✓ Experiencia laboral</li> <li>✓ Competente</li> </ul>
<b>Variable 02:</b> <b>Desempeño Laboral</b>	Schermerhorn (2006), considera que el desempeño laboral es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. (p.309)	El desempeño laboral es la manera como el personal de la organización y/o institución trabaja de manera eficiente y eficaz para el logro de las metas y objetivos.	Dimensión 3 Eficiencia  Es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de uso racional, de los recursos y herramientas</li> <li>✓ Productividad laboral</li> <li>✓ Tiempo</li> </ul>
			Dimensión 4 Eficacia  Es el nivel de consecución de metas y objetivos, la eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Logro de metas y objetivos</li> </ul>

Anexo 3. Matriz de instrumento de recojo de datos

TÍTULO: Capacitación y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems o preguntas	E.V
Variable 1: Capacitación	<b>DIMENSION 1:</b>  1. Entrenamiento	1.1. Preparación 1.2. Actualización 1.3. Desarrollo de habilidades 1.4. Actitud 1.5. Adiestramiento 1.6. Tareas	27.3 %	6	1. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas considera que es importante prepararse en su campo profesional? 2. ¿Considera usted que al recibir la capacitación se mantiene actualizado? 3. ¿Considera usted que la capacitación ayuda en el desarrollo de las habilidades del personal? 4. ¿Cree usted que la capacitación provoca un cambio en la actitud del personal? 5. ¿Cree usted que el adiestramiento al personal ayuda en el cumplimiento de las actividades de manera eficiente? 6. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas conoce los procesos para realizar sus tareas y obligaciones?	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo(2) Parcialmente de acuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
	<b>DIMENSION 2:</b>  2. Transmisión de información	2.1. Conocimientos 2.2. Aprendizaje 2.3. Programas de capacitación 2.4. Experiencia laboral 2.5. Competente	22.7 %	5	7. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas considera que al capacitarse adquiere nuevos conocimientos? 8. ¿Considera usted que el aprendizaje influye en el desempeño del personal de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas? 9. ¿Usted estaría de acuerdo que la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas promueva programas de capacitación relacionada a su carrera profesional? 10. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas cuenta con la experiencia laboral requerida para la ejecución de sus tareas? 11. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas considera que al capacitarse tiende a ser más competitivo?	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo(2) Parcialmente de acuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

Variable 2: Desempeño Laboral	<b>DIMENSION 1:</b>  1. Eficiencia	1.1. Capacidad de uso racional, de los recursos y herramientas 1.2. Productividad laboral 1.3. Tiempo	22.7 %	5	12. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas utiliza de manera racional los recursos y herramientas para cumplir sus funciones? 13. ¿Considera usted que la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas le brinda materiales y herramientas necesarios para realizar un buen trabajo? 14. ¿Usted tiende a ser productivo en la ejecución de sus actividades? 15. ¿Cree usted que la capacitación influye en la productividad del personal? 16. ¿Usted prioriza el uso del tiempo en la ejecución de sus actividades y tareas diarias?	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo(2) Parcialmente de acuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
	<b>DIMENSION 2:</b>  2. Eficacia	2.1. Planeación 2.2. Organización 2.3. Logro de metas y objetivos	27.3 %	6	17. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas Planea sus actividades y obligaciones antes de efectuarlo? 18. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas organiza su trabajo de acuerdo a las metas planteadas? 19. ¿Cree usted que existe responsabilidad en las funciones que desempeña sus compañeros de trabajo? 20. ¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas se compromete con la laboral que ejerce? 21. ¿Considera usted que un buen desempeño laboral contribuye en el logro de las metas y objetivos de la institución? 22. ¿Considera usted que su trabajo actual, le ayuda a lograr sus objetos personales?	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo(2) Parcialmente de acuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

Anexo 4. Ficha de validación por criterio de jueces o experto

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: Julio Cesar Machaca Mamani

Grado Académico: Magister

Fecha: 26.10.2019.

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

Se adecua al reglamento de la FCE - EPSE  
UNAFSA

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e items)

su estructura permite alcanzar los efectos  
propuestos en la investigación

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Utteras faltas ortográficas

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

Procede para su aplicación

  
Mg. Julio Cesar Machaca Mamani

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 0323624

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Oscar Apaza Apaza  
Grado Académico: Magister  
Fecha: 02 / 08 / 2019

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....  
.....  
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....  
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....  
.....  
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento  Procede  No Procede para su aplicación.

.....  
.....

  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS  
Mg. Oscar Apaza Apaza  
Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 34000040

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Esther Reyna Merino Ascue  
Grado Académico: MAESTRO  
Fecha: 27/08/19

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Es adecuada.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Ampliar y definir mejor las variables  
Revisar las dimensiones de la segunda variable

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Revisar y sustentar adecuadamente el grupo muestral

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

  
Mgtr. Esther Reyna Merino Ascue

DOCENTE  
CIAD: 69015  
Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 43550155

Anexo 5. Fotografías de la investigación



Evidencia en el área de Recursos Humanos de la Gerencia Sub Regional Chanka.



Evidencia en el Área de Almacén de la Gerencia Sub Regional Chanka.



Evidencia en el Área de Administración de la Gerencia Sub Regional Chanka.



Evidencia en el Área de Dirección de Desarrollo Económico Social.



Evidencia en la Oficina de Seguimiento y Monitoreo de Proyectos de Inversión Pública.



Anexo 6. Instrumento de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESAS**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**CUESTIONARIO**

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, en el desarrollo del presente cuestionario del trabajo de investigación titulado: **“CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA, ANDAHUAYLAS - 2019”**, (es anónimo y confidencial).

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

**DATOS GENERALES:**

**1. GENERO**

- a) Femenino ( )
- b) Masculino ( )

**2. EDAD**

- a) Menos de 25 años ( )
- b) De 26 a 35 años ( )
- c) De 36 a 45 años ( )
- d) De 46 a más ( )

**3. NIVEL DE INSTRUCCION**

- a) Profesional ( )
- b) Técnico ( )
- c) Auxiliar ( )

**4. CONDICIÓN LABORAL**

- a) Nombrado ( )
- b) Contratado ( )
- c) Cas ( )

**Indicaciones:** Marque con un aspa (x) según corresponda.

Utilice la siguiente escala:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

ITEMS		5	4	3	2	1
<b>VARIABLE 1 : Capacitación</b>						
<b>Dimensión: Entrenamiento</b>						
1	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas considera que es importante prepararse en su campo profesional?					
2	¿Considera usted que al recibir la capacitación se mantiene actualizado?					
3	¿Considera usted que la capacitación ayuda en el desarrollo de las habilidades del personal?					
4	¿Cree usted que la capacitación provoca un cambio en la actitud del personal?					
5	¿Cree usted que el adiestramiento al personal ayuda en el cumplimiento de las actividades de manera eficiente?					
6	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas conoce los procesos para realizar sus tareas y obligaciones?					
<b>Dimensión: Transmisión de Información</b>						
7	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas considera que al capacitarse adquiere nuevos conocimientos?					
8	¿Considera usted que el aprendizaje influye en el desempeño del personal de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas?					
9	¿Usted estaría de acuerdo que la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas promueva programas de capacitación relacionada a su carrera profesional?					
10	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas cuenta con la experiencia laboral requerida para la ejecución de sus tareas?					
11	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas considera que al capacitarse tiende a ser más competitivo?					

ITEMS		5	4	3	2	1
<b>VARIABLE 2 : Desempeño Laboral</b>						
<b>Dimensión: Eficiencia</b>						
12	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas utiliza de manera racional los recursos y herramientas para cumplir sus funciones?					
13	¿Considera usted que la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas le brinda materiales y herramientas necesarios para realizar un buen trabajo?					
14	¿Usted tiende a ser productivo en la ejecución de sus actividades?					
15	¿Cree usted que la capacitación influye en la productividad del personal?					
16	¿Usted prioriza el uso del tiempo en la ejecución de sus actividades y tareas diarias?					
<b>Dimensión: Eficacia</b>						
17	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas Planea sus actividades y obligaciones antes de efectuarlo?					
18	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas organiza su trabajo de acuerdo a las metas planteadas?					
19	¿Cree usted que existe responsabilidad en las funciones que desempeña sus compañeros de trabajo?					
20	¿Usted como trabajador de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas se compromete con la laboral que ejerce?					
21	¿Considera usted que un buen desempeño laboral contribuye en el logro de las metas y objetivos de la institución?					
22	¿Considera usted que su trabajo actual, le ayuda a lograr sus objetos personales?					

! Muchísimas Gracias ¡

## Anexo 7. Guía de entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESAS  
Escuela Profesional de Administración de Empresas



### GUÍA DE ENTREVISTA

#### ENTREVISTADO:

Nombre: Federico Mauro Ramos Olarte

Profesión: Contador

Cargo: Administrador

TEMA: Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas -2019.

#### Preguntas:

1. ¿Usted considera que es importante la capacitación y en qué temas cree que es conveniente capacitarles a los trabajadores?

#### Respuesta:

Desde el punto de mi vista primeramente la capacitación es un proceso que ayuda a elevar la moral de la fuerza de trabajo, también ayuda al trabajador a identificarse con los objetivos de la institución, incrementa la productividad y por último mejora también la relación entre el jefe y subordinados, en cuanto al tema, yo diría que es necesario capacitarles a los trabajadores de la gerencia en los sistemas administrativos como: abastecimiento, planificación y presupuesto, contabilidad, tesorería y recursos humanos, y claro también en los sistemas gubernamentales.

2. ¿Usted cree que la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas?

#### Respuesta:

Definitivamente la capacitación, influye de manera positiva en el desempeño del personal, a través de la capacitación se busca entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentra para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo.

3. ¿Considera usted que los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas cumplen con el perfil requerido para desempeñarse en su trabajo actual?

**Respuesta:**

Con respecto al perfil de los trabajadores, bueno si cumplen hay trabajadores que cumplen con el perfil del puesto requerido y que están trabajando. Pero no en su mayoría. Es muy importante que el trabajador siempre busque prepararse llevar cursos capacitarse en sus especialidades, no quedarse ahí tratar de no ser conformista en esta vida, porque un profesional que no esté preparado será remplazado por otro que si lo estará.

 GOBIERNO REGIONAL APURÍMAC  
GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA  
  
CPC Federico M. Ramos Olarte  
SUB GERENTE DE ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESAS  
Escuela Profesional de Administración de Empresas



GUÍA DE ENTREVISTA

**ENTREVISTADO:**

Nombre: Juan Omar Enciso Zúñiga

Profesión: Lic. Administración de Empresas

Cargo: Asistente administrativo del área de recursos humanos

TEMA: Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019.

**Preguntas:**

1. ¿Considera usted que es importante capacitarse y en qué temas le gustaría que le capaciten?

**Respuesta:**

Bueno a mi punto de vista la capacitación es primordial, no solo porque adquieres experiencias sino que también al capacitarse te mantienes actualizado y preparado profesionalmente para poder asumir otras funciones, y a mí me gustaría que me capaciten en ley de contrataciones del estado ya que casi siempre se modifica y también en los cursos de SIAF y SIGA.

2. ¿Usted cree que la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas?

**Respuesta:**

Claro la capacitación tiene que ver mucho con el desempeño laboral del trabajador, donde un trabajador preparado se desempeñara de manera eficiente en la realización de sus tareas.

3. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo cuentan con el perfil requerido, para desempeñarse en su trabajo actual?

**Respuesta:**

Bueno con respecto al perfil, no todos cumplen con lo requerido y por esta razón la capacitación no estaría de mal aparte que nos ayuda desarrollamos profesionalmente y adquirir nuevas conocimientos, adaptarnos al cambio que constantemente se manifiesta en nuestras vidas y todo gracias a la famosa globalización.



Handwritten signature and ID number 44821304.

Anexo 8. Relación de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas

GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC  
Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas

Relación de los Trabajadores de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas - 2019.

N°	Apellidos y Nombres	Condición Laboral	Cargo clasificados nomenclatura
1	Ramírez Tello Wagner	Funcionario	Dirección. Progra. Sectorial IV
2	Ibáñez Ibáñez Luis Alberto	Nombrado	Abogado IV
3	Oscoc Vásquez Bethy Rosa	Nombrado	Secretaria III
4	Pérez Alvarado Eylon Ivonne	Funcionario	Direc. de Sistema Administrativo III
5	Lizarme Berrocal Felicitas	Nombrado	Economista III
6	Palomino Guerra Felicia	Nombrado	Planificador II
7	Alarcón Juárez Nimia Beatriz	Nombrado	Especialista en Finanzas II
8	Navarro Olivares Marina N.	Nombrado	Especialista Administrativo I
9	Mardonio Porras Oseda	Funcionario	Direc. de Sistema Administrativo III
10	Luna Reynaga Lourdes Salome	Nombrado	Secretaria III
11	Vallejos Saenz Fredy	Funcionario	Direc. de Sistema Administrativo III
12	Palomino Guerra Josefina	Nombrado	Especialista Administrativo III
13	Alarcón Meléndez Madeleyne	Nombrado	Tec. Administrativo III
14	Ochoa Rivera Miguel	Funcionario	Direc. de Sistema Administrativo II
15	Alarcón Orosco Antonio	Nombrado	Tec. Administrativo III
16	Rodas Farfán Richard	Nombrado	Tec. Administrativo III
17	Juárez Sagastizabal Salustio	Nombrado	Cajero II
18	Oscoc Ccarhuas Demetrio	Funcionario	Direc. de Sistema Administrativo II
19	Quispe Curí Socorro	Nombrado	Especialista Administrativo III
20	Flores Berti Héctor	Nombrado	Tec. Administrativo III
21	De La Cruz Ortega Alejandro	Nombrado	Tec. Administrativo III
22	Ludeña Cárdenas Ángel	Funcionario	Direc. de Sistema Administrativo III
23	Gutiérrez Centeno Rolando	Nombrado	Ingeniero IV
24	Reynaga Muños Isaías	Nombrado	Especialista Prom. Social I
25	Quintana Vivanco Marcelino	Nombrado	Tec. Administrativo III
26	Remón Martínez Alejandro	Nombrado	Tec. Administrativo III
27	Callupe Campos Odon	Funcionario	Direc. de Sistema Administrativo II
28	Ore Huamán Yaneth	Nombrado	Ingeniero IV
29	Anchi Aguado Martin	Nombrado	Técnico Ingeniero II
30	Ascue Reynaga Guillermo A.	Funcionario	Direc. de Sistema Administrativo II
31	Valverde Tapia Mercedes	Nombrado	Especialista Administrativo IV
32	Landa Tello Reynaldo	Nombrado	Tec. Administrativo III
33	Zaldívar Rivas Juan Gerardo	Nombrado	Especialista Administrativo I
34	Huaraca Allcca Migael	Contratado/Loc. Serv.	Asistente de Gerencia



35	Romero Chocceta Aquiles	Contratado/Loc. Serv.	Conductor Vehículo
36	Salazar Yauri Edwin	Contratado/Loc. Serv.	Mecánico / Apoyo
37	Pérez Guisado Modesto	Contratado/Loc. Serv.	Operador Maquina Pesada
38	Zúñiga Chipa Palemon	Contratado/Loc. Serv.	Operador Maquina Pesada
39	Altamirano Rincón Jhon F.	Contratado/Loc. Serv.	Operador Retroexcavadora
40	Vargas Limachi Robert	Contratado/Loc. Serv.	Técnico Informático
41	Vásquez Yanahuilca Hernán	Contratado/Loc. Serv.	Conductor de Gerencia
42	Pisco Godoy Kelin	Contratado/Loc. Serv.	Asistente Contable
43	Vargas Soca Isaías	Contratado/Loc. Serv.	Conductor Vehículo
44	Tito Velasque Mariza Julia	Contratado/Loc. Serv.	Secretaria de SGI
45	Quispe Hurtado Sebastián	Contratado/Loc. Serv.	Conductor Vehículo
46	Laura Rosales Vhicger Gerardo	Contratado/Loc. Serv.	Técnico Administrativo – Patrimonio
47	Quispe Cáceres Saturnino	Contratado/Loc. Serv.	Guardián
48	Ocho Acosta Janet	Contratado/Loc. Serv.	Apoyo Almacén
49	Sivipaucar Oviedo Wilmer	Contratado/Loc. Serv.	Guardián
50	Ascarza Ruiz Elsa	Contratado/Loc. Serv.	Secretaria Gerencia
51	Damiano Morales Dhany Antoni	Contratado/Loc. Serv.	Imagen Institucional
52	Loayza Galindo Fernando	Contratado/Loc. Serv.	Conductor
53	Flores Juscamayta Wilian	Contratado/Loc. Serv.	Técnico Administrativo - Responsable SIGA
54	Enciso Zúñiga Juan Omar	Contratado/Loc. Serv.	Asistente Administrativo
55	Gamio Fernandez José Luis	Contratado/Loc. Serv.	Técnico Administrativo – Patrimonio
56	Guizado Naveros Elizabeth	Contratado/Loc. Serv.	Apoyo Almacén
57	Flores Franco Santiago	Contratado/Loc. Serv.	Conductor
58	Velásquez Zavala Cristina	Contratado/Loc. Serv.	Secretaria de SGD.E
59	Villafuerte Carpio Miguel	Contratado/Loc. Serv.	Resp. Riesgo de Desastre
60	Cuellar Valenza Laura	Contratado/Loc. Serv.	Secretaria de Abastecimiento
61	Menacho Pesse Nilo	Contratado/Loc. Serv.	Asistente Técnico SGI
62	Medina Palomino María	Contratado/Loc. Serv.	Secretario de DSLO
63	Ibáñez Paredes Elizabeth Karem	Contratado/Loc. Serv.	Asistente Legal



64	Espinoza Enciso Rosmeyer	Contratado/Loc. Serv.	Secretaria de SGA
65	Díaz Mariño Flor Flora	Contratado/Loc. Serv.	Asistente Contable
66	Huamani Contreras Rubén David	Contratado/Loc. Serv.	Asistente Administrativo - Responsable SEACE
67	Huaylla Quispe Carlos Alberto	Contratado/Loc. Serv.	Técnico Administrador - Cotizador
68	Ortega Viguria Aida	Contratado/Loc. Serv.	Técnico Administrador - Cotizador
69	Montaño Carrión Ceferino	Contratado/Loc. Serv.	Liquidador Financiero
70	Rivera Silvera Raúl	Contratado/Loc. Serv.	Control Patrimonial
71	Reynoso Vargas Gerbert	CAS	Contador
72	Molina Hurtado Carlos	CAS	Conductor
73	Minaya Palomino Richar	CAS	Personal de Servicio




 GERENCIA SUBREGIONAL CHANKA  
 FACH. Freddy Vallejos Saenz  
 DIRECTOR DE PERSONAL

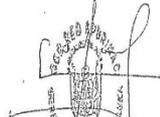
Anexo 9. Cuadro de asignación del personal de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas

CUADRO ANALITICO DE PERSONAL  
2006

SECTOR 01: PRESIDENCIA CONSEJO DE MINISTROS  
UNIDAD EJECUTORA : 002 SEDE CHANKA

N° ORD. (1)	CARGO CLASIFICADO		TOTAL NECESARIO (4)	CLASIFICACION DEL CARGO SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL (5)	SITUACION DEL CARGO		OBSERVACION (8)
	DEHOMINACION DEL CARGO (2)	CODIGO (3)			O (6)	P (7)	
	ORGANO DE DIRECCION GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA						
001	DIREC.PROG.SECTORIAL IV	D6-05-290-4	1	EC			
002	ABOGADO IV	P6-40-005-4	1	SP-ES	1	-	Cargo de Confianza
003	CHOFER III	T4-60-245-3	1	SP-AP	1	-	
004	SECRETARIA IV	T4-05-675-4	1	SP-AP	-	1	
			4		1	-	
	ORGANO DE ASESORAMIENTO SUB GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO				3	1	
005	DIRECTOR DE SIST. ADMINISTRATIVO III	D5-05-295-3	1	SP-DS	1	-	Cargo de Confianza
006	ECONOMISTA III	P5-20-305-3	1	SP-ES	1	-	
007	PLANIFICADOR II	P4-05-610-2	1	SP-ES	1	-	
008	ESPEC. EN FINANZAS II	P4-20-360-2	1	SP-ES	1	-	
009	ESPEC. ADMINISTRATIVO I	P3-05-338-1	1	SP-ES	1	-	
	ORGANO DE APOYO SUB GERENCIA DE ADMINISTRACION		5		5	0	
010	DIRECT. DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	D5-05-295-3	1	SP-DS	1	-	Cargo de Confianza
011	SECRETARIA IV	T4-05-675-4	1	SP-AP	1	-	
	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS		2		2	0	
012	DIREC. DE SISTEMA ADMINISTRATIVO II	D3-05-295-2	1	SP-EJ	1	-	Director
013	ESP. ADMINIST. III	P5-05-338-3	1	SP-ES	1	-	
014	TEC. ADMINISTRATIVO III	T5-05-707-3	1	SP-AP	1	-	
	DIRECCION DE CONTABILIDAD Y TESORERIA		3		3	0	
015	DIREC. DE SISTEMA ADMINISTRATIVO II	D3-05-295-2	1	SP-EJ	1	-	Director
016	CONTADOR III	P5-05-225-3	1	SP-ES	1	-	
017	CAJERO II	T6-05-195-2	1	SP-AP	1	-	
	DIRECCION DE LOGISTICA Y SS.AA.		3		3	0	
018	DIREC. DE SISTEMA ADMINISTRATIVO II	D4-05-295-2	1	SP-EJ	1	-	Director
019	ESPEC. ADMINISTRATIVO III	P5-05-338-3	1	SP-ES	1	-	
			2		2	0	

GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC  
GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA  
OFICINA DE SECRETARIA JURIDICA  
LUIS ALBERTO ALBAÑEZ I.  
ABOGADO

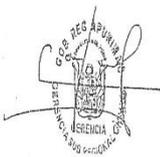


CUADRO ANALITICO DE PERSONAL  
2006

SECTOR 01: PRESIDENCIA CONSEJO DE MINISTROS  
UNIDAD EJECUTORA : 002 SEDE CHANKA

N° ORD. (1)	CARGO CLASIFICADO		TOTAL NECESARIO (4)	CLASIFICACION DEL CARGO SEGUN GRUPO OCUPACIONAL (5)	SITUACION DEL CARGO		OBSERVACION (8)
	DENOMINACION DEL CARGO (2)	CODIGO (3)			O (6)	P (7)	
ORGANO DE LINEA							
SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA							
020	DIREC. PROG. SECTORIAL III	D5-05-295-3	1	SP-DS	1	-	Cargo de Confianza
021	TECNICO ADMINIST. III	T5-05-707-3	1	SP-AP	1	-	
					2	0	
OFICINA DE EQUIPO MECANICO							
022	INGENIERO I	P3-35-435-1	1	SP-ES	-	1	
023-24	TEC. ADMINISTRATIVO III	T5-05-707-3	2	SP-AP	2	-	
025-28	CHOFER III	T4-60-245-3	4	SP-AP	-	4	
029-32	TEC. EN SEGURIDAD II	T4-55-822-2	4	SP-AP	-	4	
033	MECANICO III	T4-05-510-3	1	SP-AP	1	-	
					11	9	
DIRECCION DE OBRAS							
034-36	INGENIERO IV	P6-35-435-4	3	SP-ES	2	1	
037-39	INGENIERO II	P4-35-435-2	2	SP-ES	-	2	
039-40	TECNICO ADMINISTRATIVO III	T5-05-707-3	2	SP-AP	2	-	
					7	3	
DIRECCION DE SUPERV. Y LIQ. OBRAS							
041	DIREC. PROG. SECTORIAL I	D3-05-290-1	1	SP-EJ	1	-	Director
042	INGENIERO IV	P6-35-435-4	1	SP-ES	1	-	
043	INGENIERO II	P4-35-435-2	1	SP-ES	1	-	
044	TECNICO EN INGEN. II	T5-35-775-2	1	SP-AP	1	-	
045	ESP. ADMINIST. I	P3-05-338-1	1	SP-ES	1	-	
					5	0	
DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO Y EMPRESARIAL							
046	DIRECCION DE SISTEM. ADMINISTRATIVO II	D4-05-295-2	1	SP-EJ	1	-	Director
047	ESPEC. ADMINIST. IV	P6-05-338-4	1	SP-ES	1	-	
048	ESPEC. PROMO. SOCIAL I	P3-55-375-1	1	SP-ES	1	-	
					3	0	
OFICINA DE PROMOCION SOCIAL							
049	ESPEC. PROMO. SOCIAL I	P3-55-375-1	1	SP-ES	1	-	
050	ESPECIALISTA ADMINIST. I	P3-05-338-1	1	SP-ES	1	-	
051	TEC. ADMINISTRATIVO III	T5-05-707-3	1	SP-AP	1	-	
					3	0	

GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC  
GERENCIA SUB REGIONAL DE CHANKA  
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA  
*[Firma]*  
LUIS ALBERTO...  
ABO G A D O  
REG. C.A.A. N° 0811 C.A.F. N° 2899  
JR. TUPAC ASERU 974

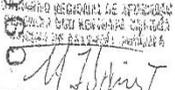


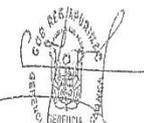
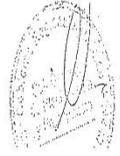
CUADRO ANALITICO DE PERSONAL

2006

SECTOR 01: PRESIDENCIA CONSEJO DE MINISTROS  
 UHIDAD EJECUTORA : 002 SEDE CHANKA

Nº ORD. (1)	CARGO CLASIFICADO		TOTAL NECESARIO (4)	CLASIFICACION DEL CARGO SEGUN GRUPO OCUPACIONAL (5)	SITUACION DEL CARGO		OBSERVACION (8)
	DENOMINACION DEL CARGO (2)	CODIGO (3)			O (6)	P (7)	
<b>FUNDACION DE LOS NIÑOS DEL PERU</b>							
052	DIR. SIST. ADMINISTRATIVO I	D4-05-295-2	1	SP-EJ	1	-	Director
053	ASISTENTA SOCIAL IV	P6-55-078-4	1	SP-ES	1	-	
054	PSICOLOGA IV	P6-55-640-4	1	SP-ES	-	1	
055-67	TECNICO EN ASISTENTE SOCIAL I	T4-55-738-1	13	SP-AP	13	-	
			16		15	1	
<b>GERENCIA SUB REGIONAL CHINCHEROS</b>							
068	DIRECTOR SISTEM. ADMINISTRATIVO III	D5-05-295-3	1	SP-DS	1	-	Cargo de Confianza
069	INGENIERO IV	P6-35-435-4	1	SP-ES	1	-	
070	INGENIERO III	P5-35-435-3	1	SP-ES	1	-	
071	INGENIERO II	P4-35-435-2	1	SP-ES	-	1	
072	PLANIFICADOR II	P4-05-610-2	1	SP-ES	1	-	
073	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	P4-05-339-2	1	SP-ES	-	1	
074	TESORERO II	P4-05-860-2	1	SP-ES	-	1	
075-76	TEC. ADMINIST. III	T5-05-707-3	2	SP-AP	1	1	
077-80	TEC. ADMINIST. II	T4-05-707-2	4	SP-AP	1	3	
081	DIBUJANTE III	T4-35-255-3	1	SP-AP	-	1	
082	SECRETARIA V	T5-05-675-5	1	SP-AP	-	1	
083	SECRETARIA IV	T4-05-675-4	1	SP-AP	-	1	
			16		6	10	
<b>OFICINA ZONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO</b>							
084	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	D5-05-295-3	1	SP-DS	1	-	
085-86	ESPECIALISTA EN TURISMO II	P4-30-402-2	2	SP-ES	-	2	
087	ESPECIALISTA EN PROMOCION ARTESANAL I	P3-30-372-1	1	SP-ES	-	1	
			4		1	3	
<b>DIRECCION SUB REGIONAL DE PRODUCCION ANDAHUAYLAS</b>							
<b>ORGANO DE DIRECCION</b>							
088	DIREC. DE SISTEMA ADMINISTRATIVO IV	D6-05-295-4	1	SP-DS	1	-	Cargo de Confianza
089	ABOGADO II	P4-40-005-2	1	SP-ES	1	-	

  
 ALBERTO BOTTA  
 ABOGADO II  
 089



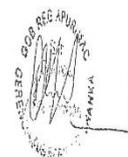
CUADRO ANALITICO DE PERSONAL

2006

SECTOR 01: PRESIDENCIA CONSEJO DE MINISTROS  
 UNIDAD EJECUTORA : 002 SEDE CHANKA

Nº ORD. (1)	CARGO CLASIFICADO		TOTAL NECESARIO (4)	CLASIFICACION DEL CARGO SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL (5)	SITUACION DEL CARGO		OBSERVACION (8)
	DENOMINACION DEL CARGO (2)	CODIGO (3)			O (6)	P (7)	
090	SECRETARIA IV ✓	T4-05-675-4	1	SP-AP	1 ✓	-	
091	CHOFER III	T4-60-245-3	1	SP-AP	-	1	
	ORGANO DE APOYO DIVISION DE ADMINISTRACION		4		3	1	
092	DIRECTOR DE SIST. ADMINISTRATIVO II	D4-05-295-2	1	SP-EJ	1	-	
093	TECNICO EN SEGURIDAD II	T4-55-822-2	1	SP-AP	1	-	
094	TECNICO ADMINISTRATIVO III	T5-05-707-3	1	SP-AP	1	-	
			3		3	0	
	UNIDAD DE PESQUERIA ANDAHUAYLAS ORGANOS DE LINEA						
	DIVISION DE ACUICULTURA Y MEDIO AMBIENTE						
095	DIRECT. PROGRAM. SECTORIAL II	D4-05-290-2	1	SP-EJ	1	-	
096	BIOLOGO III	P5-45-190-3	1	SP-ES	1	-	
	DIVISION DE EXTRACCION Y PESCA ARTESANAL Y CENTROS PISCICOLAS		2		2	0	
097	INGENIERO II	P4-35-435-2	1	SP-ES	1	-	
098	TECNICO ADMINISTRATIVO III	T5-05-707-3	1	SP-AP	1	-	
099-100	TECNICO EN BIOLOGIA II	T5-45-743-2	2	SP-AP	2	-	
			4		4	0	
	UNIDAD DE INDUSTRIAS ANDAHUAYLAS						
0101-102	INGENIERO III	P5-35-435-3	2	SP-EJ	-	2	
			2		0	2	
	DIRECCION SUB REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DE EMPLEO						
103	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	D5-05-295-3	1	SP-DS	-	1	Cargo de confianza
104-105	ABOGADO III	P5-40-005-3	2	SP-ES	1	1	
106-107	INSPECTOR DE TRABAJO II	T4-55-465-2	2	SP-ES	1	1	
108	EJECUTOR COACTIVO I	P5-40-312-1	1	SP-ES	-	1	
109	SECRETARIA IV	T4-05-675-4	1	SP-AP	-	1	
			7		2	5	
	SUB TOTAL :						
	TOTAL :		109		74	35	

GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC  
 GOBIERNO REGIONAL DE CHANKA  
 OFICINA DE ASESORIA JURIDICA  
 LUIS ALBERTO BARRAZA I.  
 ABOGADO  
 REG. C.A.A. N° 081 F.C.A.P. N° 2464  
 J.R. TUPAC ABARCA N° 574



CUADRO ANALITICO DE PERSONAL

2006

SECTOR 01: PRESIDENCIA CONSEJO DE MINISTROS  
 UNIDAD EJECUTORA : 002 SEDE CHANKA

N° ORD. (1)	CARGO CLASIFICADO		TOTAL NECESARIO (4)	CLASIFICACION DEL CARGO SEGUN GRUPO OCUPACIONAL (5)	SITUACION DEL CARGO		OBSERVACION (8)
	DENOMINACION DEL CARGO (2)	CODIGO (3)			O (6)	P (7)	

O : OCUPADA  
 P : PREVISTA  
 EC : EMPLEADO DE CONFIANZA  
 SP-US : SERVIDOR PUBLICO EJECUTIVO  
 SP-ES : SERVIDOR PUBLICO ESPECIALIZADO  
 SP-AP : SERVIDOR PUBLICO DE APOYO

RESUMEN DE PLAZAS

	OCUPADO	PREVISTO
ORGANO DE DIRECCION	3	1
ORGANO DE CONTROL	-	-
ORGANO DE ASESORAMIENTO	5	-
ORGANO DE APOYO	10	-
ORGANO DE LINEA	20	12
ORGANO DESCONCENTRADOS	36	22
	74	35

GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC  
 GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA  
 OFICINA DE ASESORIA JURIDICA

*[Signature]*  
 LUIS ALBERTO BUSTAMANTE  
 ABOGADO  
 REG. C.A.A. N° 081 F.C./P. N° 2984  
 JR. TUPAC ABARCA N° 574



GOBIERNO REGIONAL APURIMAC  
 GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA

DACH. MRS. TOLEDO HERNANDEZ O.  
 SUO GERENTE DE PLANEACION,  
 Y PRESUPUESTO

GOBIERNO REGIONAL APURIMAC  
 GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA  
*[Signature]*  
 REYNALDO LANDA TELLO  
 DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

GOBIERNO REGIONAL APURIMAC  
 GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA  
*[Signature]*  
 Lic. Adm. Josemaría Pacheco Guota  
 SUO GERENTE DE ADMINISTRACION

GOBIERNO REGIONAL APURIMAC  
 GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA  
 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS  
*[Signature]*  
 Bach. JORGE HUAMANI CISNEROS  
 GERENTE



058

Anexo 10. Documento de sustento

**SOLICITÓ: Permiso para aplicar la investigación.**

LIC. HEBER JUÁREZ VERA

GERENTE DE LA GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA ANDAHUAYLAS.



Yo, **NOEMI ROJAS APARCO** identificada con **DNI N° 48181288**, domiciliada en Av. Santa Cruz s/n, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac. Ante Ud. con el debido respeto me presento y expongo.

Que, habiendo egresado de la carrera profesional de administración de empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, solicito permiso para aplicar la investigación en su prestigiosa institución, proyecto de tesis titulado **"CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA SUB REGIONAL CHANKA ANDAHUAYLAS, APURIMAC - 2019"**.

**POR LO EXPUESTO:**

petición por ser de justicia.

Ruego a Ud. señor Gerente acceder a mi

Andahuaylas, 15 de Julio del 2019.

*[Handwritten Signature]*

NOEMI ROJAS APARCO

DNI N° 48181288

Anexo 11. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2013.

Título: Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019.

N°	Var 1: Capacitación											Var 2: Desempeño laboral										
	Entrenamiento						Transmisión de información					Eficiencia					Eficacia					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
E1	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3
E2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
E3	5	4	4	5	5	2	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3
E4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	3
E5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4
E6	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	4	5	5	4
E7	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
E8	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4
E9	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
E10	3	4	5	4	4	3	2	4	2	3	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	5	2
E11	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	5	5	5
E12	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
E13	3	4	5	5	5	4	4	2	3	5	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3
E14	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
E15	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
E16	3	4	4	5	4	2	4	2	4	4	5	4	2	3	2	5	4	4	3	4	3	3
E17	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
E18	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
E20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

E21	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	5	4	2	4	5	4	4	3	4	3	5	4
E22	3	5	4	4	2	3	5	2	5	3	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3
E23	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4
E24	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3
E25	5	5	3	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4
E26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
E27	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4
E28	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
E29	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
E30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
E31	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4
E32	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
E33	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
E34	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
E35	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	2
E36	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
E37	3	4	2	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	5	2
E38	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
E39	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4
E40	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
E41	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4
E42	5	5	4	5	4	3	5	4	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4
E43	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
E44	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	2	3	5	3	4	5	4	3	5	3
E45	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
E46	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4
E47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

E48	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4
E49	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	5	4
E50	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	4	5
E51	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4
E52	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	3
E53	4	5	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4
E54	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
E55	3	5	2	4	2	3	4	2	4	3	5	4	5	4	5	4	3	4	3	3	5	2
E56	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	2
E57	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5	2	4	4	3	5	3	5	3	4	3
E58	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
E59	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4
E60	4	5	4	2	5	3	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	4	5	3	3	5	4
E61	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4
E62	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4
E63	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
E64	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	3	4	2	5	3	4	5	4	3	4	4	3
E65	3	4	4	3	2	3	3	2	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2
E66	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
E67	3	5	2	4	2	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	2
E68	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4
E69	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4
E70	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	5	3
E71	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
E72	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
E73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5