



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS MYPE RUBRO  
POLLERÍAS EN URBANIZACIÓN IGNACIO MERINO  
PIURA, AÑO 2016**

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

**AUTORA:**

**CECILIA VANESA LÓPEZ SUÁREZ**

**ASESORA:**

**DRA. MERCEDES RENEÉ PALACIOS DE BRICEÑO**

**PIURA – PERÚ**

**2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS MYPE RUBRO  
POLLERÍAS EN URBANIZACIÓN IGNACIO MERINO  
PIURA, AÑO 2016**

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

**AUTORA:**

**CECILIA VANESA LÓPEZ SUÁREZ**

**ASESORA:**

**DRA. MERCEDES RENEÉ PALACIOS DE BRICEÑO**

**PIURA – PERÚ**

**2016**

**JURADO EVALUADOR DE TESIS**

**Lic. Adm. Víctor Hugo Vilela Vargas**

**Presidente**

**Mgr. Víctor Helio Patiño Niño**

**Secretario**

**Lic. Adm. Maritza Zelideth Chumacero Ancajima**

**Miembro**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida y ofrecerme tanto en el transcurrir de los días, por llenarme de sabiduría y fortaleza.

A mis Padres por regalarme la vida, por su apoyo permanente e incondicional desde que decidí emprender este nuevo reto en mi vida.

A mis queridos hijos, por ser la fuente inspiradora para poder cumplir esta meta.

A mi esposo, mi soporte y apoyo ante cualquier adversidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A las MYPE, porque gracias a ellas logré realizar mi investigación, gracias a sus colaboradores que se tomaron la molestia de brindarme la información que necesitaba.

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Caracterización de la capacitación y evaluación del desempeño de las MYPE rubro pollerías en Urbanización Ignacio Merino Piura, año 2016, estableció como objetivo determinar las características de la capacitación y evaluación del desempeño de las MYPE en Piura, año 2016. Se empleó la metodología de tipo descriptiva, nivel cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal, con una población de 15 y una muestra de tipo finita, aplicando técnicas de encuesta y entrevista e instrumentos de cuestionario y guía de entrevista que permitirán identificar las características de las variables, objetivos de las líneas de investigación siendo los resultados: Para la variable capacitación el 55% de los trabajadores consideran que tiene carencias en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñarse satisfactoriamente en sus puestos de trabajo, siendo el 100% de los dueños de las MYPE que por medio de la observación han detectado esas necesidades. Mientras que para la variable evaluación del desempeño el 100% de los trabajadores reciben evaluaciones constantes, así mismo se concluye que el 55% señala que uno de los factores para evaluar el desempeño es a través de la calidad de su trabajo.

Palabras clave: Capacitación, Evaluación del desempeño, MYPE

## ABSTRAC

This research entitled "Characterization of training and performance evaluation of SMEs, category pillories in Urbanization Ignacio Merino Piura", 2016, established as an objective determine the characteristics of the training and performance evaluation of SMEs, in Piura, 2016. The methodology used is descriptive ,quantitative level, non-experimental design, cross sectional, with a population of 15 an a sample of finite type using survey and interview techniques and questionnaire instrument and interview guide that will identify the characteristics of variables, objectives research results. Being the results:

For training Variable 55% of workers, they consider that they have a scarcities in aspects like knowledgment, skills and attitudes to perform satisfactorily in their jobs. Being 100% owners of SMEs that through observation have detected those needs. While for the variable performance assessment 100% of workers receive constant evaluations, also it concludes that 55% said that one of the factors for evaluating performance is through the quality of their work.

**Key words:** research, SMEs, non-experimental design, cross sectional.

## CONTENIDO

FIRMA DEL JURADO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	29
2.1. Antecedentes.....	30
2.1.1 Capacitación.....	30
2.1.2 Evaluación del desempeño.....	35
2.2. Bases teóricas.....	42
2.2.1 Teoría de la Capacitación.....	43
2.2.1.1 Características de la capacitación.....	43
2.2.1.2 Objetivos de la capacitación.....	44
2.2.1.3 Ciclo de la capacitación.....	44
2.2.1.3.1 Detección de las necesidades de capacitación.....	44
2.2.1.3.2 Programación de la capacitación.....	49
2.2.1.3.3 Ejecución de la capacitación.....	53
2.2.1.3.4 Evaluación de los resultados de la capacitación.....	55
2.2.1.4 Beneficios de la capacitación.....	56
2.2.1.5 Tipos de capacitación.....	57
2.2.1.6 Importancia de la capacitación.....	57



2.2.1.7 Contenido de la capacitación.....	57
2.2.1.7.1 Transmisión de información.....	58
2.2.1.7.2 Desarrollo de habilidades.....	59
2.2.1.7.3 Desarrollo o modificación de actitudes.....	61
2.2.1.7.4 Desarrollo de conceptos.....	62
2.2.2 Evaluación del desempeño.....	62
2.2.2.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	63
2.2.2.1.1 Adecuación del individuo al puesto.....	63
2.2.2.1.2 Capacitación.....	64
2.2.2.1.3 Promoción.....	65
2.2.2.1.4 Incentivo salarial por buen desempeño.....	65
2.2.2.1.5 Mejora de las relaciones humanas entre.....	67
Superiores y subordinados	
2.2.2.1.6 Auto perfeccionamiento del empleado.....	68
2.2.2.1.7 Información básica para la investigación.....	68
Recursos humanos	
2.2.2.1.8 Estimación del potencial de desarrollo de empleados.....	68
2.2.2.1.9 Estímulo para una mayor productividad.....	69
2.2.2.1.10 Conocimiento de los indicadores de desempeño.....	70
de la organización	
2.2.2.1.11 Retroalimentación (FEEDBACK) de.....	71
información al individuo evaluado	
2.2.2.1.12 Otras decisiones de personal como.....	71
Transferencias, contrataciones, etc.	
2.2.2.2 Métodos de la evaluación del desempeño.....	72

2.2.2.3 Importancia de la evaluación del desempeño.....	74
2.2.2.5 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	75
2.2.2.6 Evaluación de 360°.....	79
2.2.2.7 Finalidad de la evaluación del desempeño.....	79
2.3. Sistema de hipótesis.....	80
III METODOLOGÍA.....	81
3.1. Diseño de la investigación.....	81
3.1.1 Tipo.....	81
3.1.2 Nivel.....	81
3.1.3 Diseño.....	81
3.2. Población y muestra.....	82
3.2.1 Población.....	82
3.2.2 Muestra.....	82
3.2.3 Criterios de inclusión.....	82
3.2.4 Criterios de exclusión.....	83
3.3. Definición y operacionalización de las variables e indicadores.....	84
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	86
3.4.1 Técnica.....	86
3.4.2 Instrumentos.....	86
3.4.3 Plan de análisis.....	86
3.5. Matriz de consistencia.....	87
3.6. Principios éticos.....	88
IV RESULTADOS.....	89
4.1 Resultados.....	89
4.1.1 Variable capacitación.....	89

4.1.2 Variable Evaluación del desempeño.....	93
4.2 Análisis de los resultados.....	96
V CONCLUSIONES.....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS.....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Políticas de la empresa.....	89
Tabla 2 Carencias en competencias para el puesto.....	89
Tabla 3 Medios para detectar necesidades .....	89
Tabla 4 Importancia del plan de capacitación .....	90
Tabla 5 Capacitaciones recibidas.....	90
Tabla 6 Técnica de capacitación.....	90
Tabla 7 Factores de capacitación.....	91
Tabla 8 Transmisión de información.....	91
Tabla 9 Temas en la capacitación.....	91
Tabla 10 Desarrollo de habilidades .....	92
Tabla 11 Desarrollo de actitudes .....	92
Tabla 12 Adecuación al puesto de trabajo.....	93
Tabla 13 Incentivos .....	93
Tabla 14 Relación entre superiores y subordinados .....	93
Tabla 15 Los resultados y la relación entre superiores y subordinados .....	94
Tabla 16 Evaluación de su desempeño.....	94
Tabla 17 Factor de evaluación.....	94
Tabla 18 Importancia de la evaluación de su desempeño .....	95
Tabla 19 Aspectos para que la comunicación sea eficiente.....	95
Tabla 19 Políticas de oportunidades.....	95

## I. INTRODUCCIÓN

El país y el mundo avanzan a una velocidad acelerada hacia la globalización de la economía, la cultura y todas las esferas del quehacer de la humanidad. Esta situación plantea grandes retos al país y a las MYPE en cuanto a diversos temas como la generación de empleos adecuados, mejora de la competitividad. Es decir, es posible promover el desarrollo humano en nuestro país, teniendo a las MYPE como un componente clave.

Así mismo, las MYPE son unidades económicas que se caracterizan por su inestabilidad, tienen muy baja productividad, operan debajo del costo, los ingresos que generan resultan insuficientes para los propietarios y trabajadores, otra característica es la informalidad, es decir no cuentan con registros tributarios, laborales y municipales; generan empleo pero, estos no son adecuados porque los trabajadores no cuentan con los beneficios laborales de acuerdo a ley.

La Micro y pequeña empresa tiene una importancia fundamental tanto en la generación de empleo como en el combate de la pobreza. Es por esta razón que se han llevado a cabo varios esfuerzos con este objetivo de conocer más profundamente al sector es decir, la Micro y pequeña empresa busca generar empleo, es por ello que se realizan grandes esfuerzos para que ellas puedan acceder a financiamientos para que de esta manera puedan surgir y combatir la pobreza. (Aguirre, 2006)

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante los cambios en su entorno, no obstante, las MYPE enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características, como son: a) Participación limitada en el comercio exterior, b) Acceso limitado a fuentes de financiamiento, c) Capacitación deficiente de sus recursos humanos. Las MYPE actualmente tienen capacidad de asumir nuevos retos, deseo de salir adelante, son amantes del riesgo, muy emprendedoras. Sin embargo otras tienen limitaciones para su desarrollo y reconocimiento dentro del mercado

como es la falta de inversión en recursos humanos, publicidad, atención al cliente, capacitación que son problemas que se dan en muchas de las MYPE que si son solucionados a tiempo serian favorables para ellas. Se sabe que el empresario de la MYPE requiere de información y conocimiento a través de la capacitación, para el mejor manejo de su negocio. Los Empresarios de la Micro y pequeña empresa, requieren tener una visión integral de cómo gestionar una empresa y una actitud emprendedora que es básica, para salir adelante. (Vizcarra, 2009)

En esta investigación lo que se busca es realizar un diagnóstico actual de la situación en que se encuentran las MYPE rubro pollerías que surgen por la falta de puestos de trabajo ya que estas personas (que generalmente han perdido su trabajo o no pueden encontrarlo) guiadas por esa necesidad tratan de ver la manera de poder generar sus propias fuente de ingresos, ya que esta necesidad no ha podido ser satisfecha por el Estado, por las grandes empresas nacionales, tampoco por las inversiones de las grandes empresas internacionales. Puesto que estas MYPE no cuentan con la capacitación adecuada para sus trabajadores ya que en consecuencia no permiten que desarrollen sus habilidades, conocimientos y destrezas para que obtengan resultados favorables de la MYPE. (Acuña, 2009)

De otro lado se identifica que existe una gran debilidad en cuanto a los programas de capacitación, puesto que para realizarlas se necesita de un plan de capacitación, ya que los dueños consideran que al ingresar a trabajar deben estar preparados para realizar su trabajo.

Resulta primordial que los trabajadores de las MYPE se capaciten a fin de mejorar sus destrezas empresariales lo que permitiría mejorar su desempeño tanto en la demanda de productos de mejor calidad, la demanda de crédito y mejoraría la calidad de sus carteras de clientes. Con una adecuada capacitación, el emprendedor tendrá un mejor manejo a la coyuntura que vive el país y será capaz de desarrollar otros emprendimientos con nuevos

conocimientos que le permitirán ir desarrollando su negocio de acuerdo a las expectativas empresariales que tenga.

Es responsabilidad del estado ayudar a estas MYPE y en este caso debería ser un responsable mayor brindándole a los peruanos emprendedores todas las herramientas necesarias para la capacitación por medio de separatas, módulos, charlas, seminarios, talleres, etc. para encaminarlo e invitar al conocimiento a todas aquellas personas que se ven motivadas de una u otra manera a emprender su propio negocio.

La capacitación en las MYPE es fundamental ya que por medio de ello aprovechan estas oportunidades para crear, desarrollar y consolidar emprendimientos dinámicos que sean capaces de transferir a los empresarios, los conocimientos necesarios para competir en mercados cada vez más globales, incrementar la productividad y acceder al mundo de las tecnologías de la información. Capacitar a sus colaboradores de las MYPES trae como consecuencia mejorar sus destrezas empresariales lo que permitiría mejorar su desempeño tanto en la demanda de productos de mejor calidad para sus clientes.

Es importante recalcar en cuanto a la capacidad gerencial de los dueños, en su mayoría presentan cierta debilidad, ya que las personas que decidieron emprender estos negocios, son antiguos trabajadores de otras pollerías, que con el conocimiento técnico, y el dinero ahorrado, decidieron probar suerte en este negocio, pero que no han sido capacitados ni tiene el conocimiento estratégico necesario para sobrellevar su negocio y encaminarlo al éxito.

Las MYPE también necesitan financiamiento para poder ampliar sus actividades; sin embargo, los comerciantes o pequeños empresarios no todos acceden a los créditos que ofrecen las Entidades Bancarias, Cajas Municipales etc., algunos por que no cumplen con los requisitos, las tasas de interés son muy elevadas y un grupo menor de ellos ni siquiera solicitan el crédito por desconocimiento o por el temor de no poder cumplir con el

compromiso crediticio, en este caso el problema es de quien está dirigiendo el negocio (empresario), que muchas veces invierte y no está preparado para asumir los retos.

La ciudad de Piura está creciendo y está conformada por muchas micros y pequeñas empresas; es por eso que la dirección regional de trabajo y promoción de empleo de la ciudad de Piura ha empezado a establecer mecanismos adecuados de coordinación, ejecución y supervisión de las políticas dictadas por el sector en concordancia con la política del estado con los planes sectoriales y regionales, para apoyar a las micro y pequeñas empresas mediante capacitación y financiamiento, de esta manera las micro y pequeñas empresas de pollerías van a poder brindar trabajo a los pobladores que hay a su alrededor.

Muchas de las MYPE bajo estudio no cuentan con un salario adecuado, gratificación, seguro, incentivos que motiven a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y permitan obtener resultados de elevada calidad, por tanto el empleado no aporta su mejor esfuerzo ni tampoco a la MYPE altos niveles de productividad, es por ello que al haber baja productividad menor será el salario de cada empleado, aunque muchas veces el trabajador lo único que espera es que se remunere su trabajo y mas no lo hace por amor a ello.

Los propietarios de estas MYPE no realizan evaluaciones constantes a sus trabajadores, ni mucho menos hacen seguimientos que ayude en ellos a mejorarse en lo que están realizando y por ende los trabajadores piensan que el trabajo en que se están desempeñando es el correcto, por tanto los dueños no podrán identificar a los trabajadores que necesiten rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, ni mucho menos podrán seleccionarse a quienes consideren que están listo para un ascenso o transferencia.

Además carecen de los implementos, herramientas tanto para la manipulación como para la elaboración del producto (equipos fabricados en acero inoxidable como mesas de



trabajo, cocinas industriales, etc.), asimismo adecuan espacios que muchas veces carecen de una ruta de escape en el caso de un incendio. A su vez la competencia es elevada ya que estas pollerías se encuentran ubicadas en la avenida principal de la urbanización Ignacio Merino y se encuentran juntas una de la otra, por tanto los dueños suelen ser más exigentes con los trabajadores y ante una falta son reprimidos con castigos salariales o llamadas de atención, lo cual indica una falta de motivación o identificación de la empresa con el personal.

Con respecto a la infraestructura es un aspecto crítico debido a que la mayoría de MYPE que se dedican a este rubro empieza con elementos tales como mesas de madera, cocinas de fierro, etc. los mismos que no están a la altura de la competencia, creando así una desventaja entre estas y la competencia. La infraestructura que se requiere principalmente en este tipo de negocios son fabricados en acero inoxidable, los mismos que deben tener mantenimiento continuo para la prolongación de su vida útil y, por ende se necesita una inversión eficiente y constante que permita a estas pequeñas empresas obtener la implementación total o parcial de su cocina con elementos de estas características pero las bajas ventas obtenidas a diario por estas MYPE no les permite obtener equipos de esta magnitud.

La falta de ventas que se da a diario en este tipo de pollerías tiene como resultado que siempre sobre este tipo de alimentos (pollo a la brasa) las cuales son guardados en equipos refrigerados que muchas veces no reúnen las condiciones adecuadas como temperaturas idóneas para conservar y mantener el buen estado del producto. De la misma manera no poseen los recipientes recomendados por el ministerio de salud para que estos alimentos se mantengan bien conservados.

Según Ley N° 26842, Ley General de Salud, la Norma Sanitaria dice que los manipuladores de alimentos deben mantener una rigurosa higiene personal, no fumar ni

comer durante las operaciones con alimentos, tener las manos con uñas cortas, sin adornos personales, limpias y desinfectadas antes de entrar en contacto con los alimentos. La higiene de las manos debe hacerse también inmediatamente después de haber usado los servicios higiénicos, después de toser o estornudar, de rascarse la cabeza u otra parte del cuerpo, después de manipular cajas, envases, bultos y otros artículos que pudieran estar contaminados y todas las veces que sea necesario. De esta misma forma los trabajadores deben usar ropa protectora de color claro que les cubra el cuerpo, llevar completamente cubierto el cabello, tener calzado apropiado. (Ley N° 26842)

Estas MYPE no están cumpliendo en su totalidad con dicha norma, ya que sus trabajadores no están obligados por los dueños al uso de ropa adecuada para desempeñar su trabajo, como son la vestimenta apropiada como guantes, gorros para el cabello, etc. ya que lamentablemente algunas MYPE que carecen de deficiencias de dinero, esto hace que estas pequeñas pollerías trabajen de esta manera burlando todas las normas sanitarias.

En cuanto a la distribución de los ambientes muchas veces no es la adecuada, como son los servicios higiénicos que se acercan a las mesas de atención y por lo general son para ambos sexos, no habiendo una distinción de baños de varones y mujeres, ni mucho menos baños apropiados para personas discapacitadas. Por tanto, son baños que no cumplen con las normas de salud, los cuales no cuentan con todos los reglamentos que exige la ley.

En la mayoría de estos establecimientos no cuentan con los elementos de limpieza adecuados tales como: papel higiénico, jabón líquido, toalla para manos, etc.; por lo que los usuarios se ven obligados a darles el uso según su situación, lo cual perjudica directamente esto a su salud.

En cuanto al conocimiento de la ecología no le prestan la mayor importancia a los sucesos que se están dando a nivel mundial, no toman en cuenta, ni se preocupan por

informarse de todo aquello que está afectando al planeta, lo único que los empresarios están buscando es el beneficio económico sin importarles el mal que le hacen a la población.

Por otro lado tampoco toman en cuenta las charlas de inducción, que no solo abarca la apertura de un local, sino también tener la iniciativa de empezar su propio negocio, y para esto se necesita de profesionales especialistas en su equipo de trabajo que tengan la experiencia y capacidad para que los dirija y ayude con sus conocimientos a sobresalir, que muchas veces no lo hacen porque carecen del dinero necesario y otra veces porque creen que su capacidad no merece el precio exigido por ellos, como es el caso de un sheff que es un profesional en artes culinarias y así lograr desarrollar habilidades y actitudes y adquirir conocimientos teniendo como resultado empresas que no solo ofrezcan alimentos sino que sirvan como ejemplo para muchas otras que están en plan de desarrollo o simplemente las mantiene como un proyecto o sueño.

Dado a que existe mucha competencia en el rubro, los mozos no se abastecen a atender a los comensales de manera rápida y demoran más de media hora para entregar el producto, siendo una incomodidad para los clientes y una amenaza ya que al aglomerarse la gente esperando que se les entregue su producto, se han dado casos que asaltantes han aprovechado esta situación para robarles las pertenencias de los comensales hasta el extremo de haber asesinado a uno de los dueños de estas pollerías, problema que conlleva a cerrar temprano estos locales por miedo a que vuelvan a ser asaltados.

Tampoco se preocupan por mejorar en cuanto a sus habilidades, ni menos por el sazón de sus preparados, pese a que se han escuchado rumores de los mismos consumidores, que las cremas no son tan ricas como la competencia, y en muchos casos no se han encontrado en buenas condiciones, los dueños de las MYPE no se preocupan por mejorar este problema y por tanto no logran obtener más ganancias. Así mismo estas pollerías no cuentan con playas

de estacionamiento, carecen de ofertas al público, atención deficiente al público debido a quejas de los consumidores en la demora de los mozos en horas punta.

En cuanto a la publicidad, es muy escasa ya que los comensales acuden a las pollerías por la imagen que estos ostentan en sus fachadas o por referencia de los lugareños más no porque exista alguna publicidad que impacte en algún medio televisivo o radial que los conlleve a acudir, si bien es cierto se puede apreciar que muchas veces utilizan como medio de propaganda los periódicos locales y esto no es suficiente, ya que estas MYPE compiten también con cadenas de comida rápida que brinda el mismo servicio que ellos y en menor tiempo, tal es el caso de pollería Rockys, Norkis, Pardos Chiken, Menfis, etc. cadena de pollerías conocida en todo el Perú por la publicidad que ofrece.

Desde hace ya más de un siglo, el arte gastronómico ha representado una forma revolucionaria de hacer empresa en nuestro país, es por ello que muchas personas han aprovechado la oportunidad para convertirse en microempresarios, producto de ello, hoy se han incrementado el número de MYPE en este rubro, resultando nuestro departamento un atractivo para incursionar en ello.

En relación al ambiente externo la capacitación y la evaluación del desempeño son componentes que afectan de una u otra manera a las MYPE rubro pollerías, ya que los trabajadores son parte del ambiente externo, los cuales deberán tener una capacitación permanente de acuerdo al puesto que éste desempeña. La misma que deberá estar cargada de objetivos tanto para el beneficio de la empresa como para el trabajador, la cual los convierta en personas productivas que le brinden a la empresa su mejor desempeño.

En cuanto al factor político según el artículo 1° de la Ley N° 30056, tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance

general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción, incentivando la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos; y, otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento de estas unidades económicas.

Escalante (2014) habla sobre la ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (LEY 30056) el panorama para las pequeñas y microempresas sea distinto este año. “La ley ataca varios de los problemas de las MYPE, como la informalidad, la falta de capital humano capacitado, los altos costos para innovar” El factor negativo de las MYPE en Perú 72.6% está en la informalidad, en particular las microempresas; el 73.3 y 30.7% de las micro y pequeñas empresas, respectivamente, son informales. Solo el 18% posee RUC y el 75% no tiene licencia de funcionamiento. Esto conlleva a una alta mortandad, pues de aquellas que inician actividades desaparecen el 70% antes del tercer año de operación. Tienen además una baja productividad, en parte como consecuencia de los sectores donde más operan, que son el agrícola, comercial y de servicios. En promedio anual, un trabajador de una micro y pequeña empresa genera S/. 13,701 y 55,422, respectivamente, mientras el promedio de la mediana y gran empresa está alrededor de los 100 mil. (Ley 30056, 2013)

Para todo el sector de empresas que se acoplan a estas características, ya que básicamente busca promocionar a la micro y pequeña empresa, hacer que estas se reconozcan aún más en nuestro país, e inducir las a la formalización, de tal modo que la economía del país crezca, que es lo que se busca en este sector rubro pollerías y así impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. De esta manera establecer plazos mayores a los señalados en los dispositivos legales que regulan el otorgamiento de licencias, autorizaciones y permisos, así como al despliegue para la ejecución y/o implementación de infraestructura. (Ley 30056, 2013)

Con la creación de esta ley, hoy en día los municipios facilitan la obtención de la licencia de funcionamiento con solo presentar una solicitud con carácter de Declaración Jurada que se debe llenar y firmar al inicio del trámite, por tanto las MYPE deben formalizarse siendo un paso necesario para obtener diversos incentivos y beneficios para que su negocio crezca, se desarrolle y sea competitivo, lo que le permitirá enfrentar con éxito el mercado local, nacional e internacional. Actualmente es mucho más fácil, rápido y barato obtener su licencia de funcionamiento gracias a la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento N° 28976 que fue promulgada en febrero del 2007 y que uniformó este procedimiento en todos los municipios del país. Es por ello que es fundamental para las MYPE rubro pollerías, tener en cuenta el conjunto de normas legales, administrativas y tributarias que se han aprobado para la micro, pequeña y mediana empresa, con el propósito de avanzar en el proceso de formalización.

Pese a la existencia de estas leyes, muchas veces los gobiernos locales no brindan las garantías ni mucho menos la ayuda necesaria para que éstas MYPE logren su objetivo que es formalizarse ya que siempre existen trabas y finalmente el pequeño empresario termina por sobornar a este tipo de autoridades para obtener o tener sus documentos en regla porque vivimos en un país donde mucho se exige y muy poca ayuda se recibe por parte del gobierno.

Una mayor participación de la MYPE al interior de la CONFIEP, creemos que es un sector importante. A la vez hemos empezado a articular y tener acercamiento con las autoridades de las gobernaciones regionales, como de sus empresarios, con la finalidad de incentivar a mejorar el sistema de asociaciones público-privado y de obras por impuesto, que tiene como resultado la inversión en obras de infraestructura que mucho requiere el país. (Larrea, 2013)

En realidad en el Perú cada vez se vuelve más difícil invertir, los problemas que tienen los pequeños empresarios son muy parecidos a los problemas que tienen los medianos

y grandes empresarios. Los problemas que tiene aquel emprendedor que quiere poner un negocio en el garaje de su casa son los mismos a los del inversionista que quiere hacer una hidroeléctrica, por lo tanto el gobierno central tiene que facilitar la inversión a todo nivel. Si el reto de invertir empieza por facilitar a las MYPE a gestionar un desarrollo económico y social, lo mismo ocurrirá en los otros segmentos empresariales. (Larrea, 2013)

Analizando el comercio exterior referente a las MYPE el 93% del total de compañías que exportan productos peruanos son microempresas y pequeñas empresas (MYPES) y solo representan el 13% de las ventas al exterior en el sector no tradicional, alertó la Asociación de Exportadores (ÁDEX). La falta de competitividad es el factor que golpea y limita a las MYPE. La situación es distinta para las grandes empresas, que pese a significar el 5,8% del número total de firmas, concentran el 83,4% del monto total de las exportaciones. (El Comercio, 2016)

Lira (2013) manifestó que las microempresas representan el 98,3% del total de firmas formales en el Perú, las pequeñas 1,5% y las medianas y grandes el 0,2%, informó la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERÚ). También refirió que las MYPE (micro y pequeñas empresas) aportan el 17,8% de la producción total en el país, y el 39% de estas se encuentran ubicadas en Lima Metropolitana.

El gremio de comercio exterior señaló que durante el último año han aumentado cerca de 138 mil negocios en relación al 2011; mientras que en el período 2009-2012, se incrementaron en alrededor de 370 mil. Estos negocios emplean a casi 17.2 millones de personas, con lo que representan casi el 81% del empleo total en el país.

Por otro lado, indicaron que un 83.2% de las PYME es informal y un 47.7% del total de sus trabajadores no recibe ningún tipo de remuneración, lo que se sustenta en que

alrededor del 69.1% utiliza mano de obra familiar. Al año 2012 existen alrededor de 6.32 millones de pyme en el Perú. (Lira, 2013)

La reducción de la pobreza y el establecimiento de una mayor equidad social en América Latina y el Caribe es un desafío político y ético: debe enfrentarse en medio de un escenario cada vez más complejo e incierto. La pobreza y la América Latina y el Caribe: La política social en el nuevo contexto – Enfoques, experiencias y marginalidad constituyen violaciones a los derechos humanos, más aun en un mundo cuya capacidad de generación de riquezas, basada en una aplicación racional de los avances de la ciencia y la tecnología, es más que suficiente para ofrecer una vida digna a todos los ciudadanos. (Valdés, 2011)

La responsabilidad social empresarial está asociado a la responsabilidad que toma la empresa por los efectos que sus acciones tienen sobre sus «stakeholders», actores sociales involucrados, directa e indirectamente, en la ejecución de sus actividades. Estos actores están conformados principalmente por el gobierno, los accionistas, los clientes, los proveedores, los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad en su conjunto. En ese sentido, la RSE se inserta dentro de una nueva concepción empresarial según la cual la empresa no está diseñada únicamente con fines lucrativos, sino con el objetivo de cubrir necesidades de la sociedad, por tal motivo, exige la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales de la empresa, con el fin de generar un entorno favorable para su propio desarrollo (Freyre, 2005)

Según el Ministerio de la Producción en el mundo actual, el empresario es el principal agente de desarrollo, de la elevación y expansión del bienestar y de la calidad de vida humana. El empresario es el principal creador de riqueza personal, social y cultural. En tal sentido, cada empresario debe ser un líder, un inspirador, que inicie esa transformación en sí mismo y en su propia empresa como base de este esfuerzo integral de reingeniería nacional”. A partir de esta década diversas (Freyre, 2005) Establecer los objetivos y la



política del sector de la micro y pequeña empresa y cooperativas, en función de la política general del Gobierno y en coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito, así como con los Gobiernos Regionales y Locales, supervisando su correcta aplicación. A su vez formular, concertar y establecer las políticas de promoción y el acceso de la pequeña y mediana empresa, a los servicios financieros, de tecnología y de desarrollo empresarial que favorezcan su competitividad. (Ministerio de trabajo, 2014)

El pequeño tamaño de las MYPE impide que estas empresas puedan aprovechar los beneficios de las economías de escala y afrontan otros problemas como la falta de certificaciones de calidad y el no acceso al financiamiento, según La Fundación para el Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME). En ese sentido, un área de mejora que hay que profundizar es el aspecto de la internacionalización. (García, 2014)

Muy pocas MYPE peruanas tienen capacidad de internacionalización, es decir la capacidad para poder exportar”. También afirmó que el 14% de los ingresos de las MYPE que pueden exportar son por las ventas el exterior, pero es un nivel bajo teniendo en cuenta que en Europa hay empresas de cinco a diez trabajadores, cuyo 100% de ingresos provienen de la exportación. Otro problema que aqueja a las MYPE peruanas es la falta de certificación de calidad de sus productos, ya que en muchas ocasiones es un requisito importante para poder vender sus productos en el exterior. Además otro problema a resolver para ayudar a las MYPE es la falta de financiamiento para hacer crecer a estas empresas, ya que existe un 59% de MYPE que no buscan este financiamiento por dos motivos. “Una razón es porque hay empresarios peruanos que dicen que no quieren endeudarse y deber a los bancos. Y la segunda razón es que los empresarios frenan inversiones porque prefieren quedarse pequeños y así no acudir al banco para no endeudarse, tienen miedo al endeudamiento”, Según el Informe MIPYME Perú 2013, el 19% de MYPE se auto racionan a pedir créditos,

es decir que los empresarios no acuden a los bancos a pedir préstamos por el simple hecho de que no se los van a dar. “Lo positivo es que el 21% (de MYPE) que sí va al banco, apenas tienen restricciones financieras, esto es un dato positivo y es un dato optimista” (García, 2014)

En cuanto al factor económico América Latina y el Caribe han recibido en esta ocasión el impacto de la crisis económica mundial en mejores condiciones relativas si se comparan con otros períodos históricos y otras regiones del mundo. Entre las razones fundamentales de este hecho se encuentran el efecto de una política fiscal y económica más efectiva y la acumulación de importantes reservas financieras, pero esencialmente el impacto de un factor externo: los altos precios de las principales materias primas de exportación insertados en un mundo que ha expandido notablemente su demanda. Cabe discutir el carácter más o menos coyuntural de este factor; sin embargo, no puede disputarse el hecho de que un cambio en las condiciones del mercado mundial provocaría un fuerte impacto en la región. Y esto es siempre una amenaza, dado el carácter especulativo de los mercados internacionales. (Valdés, 2011)

Las MYPE representan el 98,3% del total de empresas existentes en el país, de las cuales el 94,4% son micro empresas y el 3,9% son pequeña empresa, cabe resaltar que el 74% de las MYPE operan en la informalidad y se encuentran fuera de Lima. Además, las MYPE aportan aproximadamente el 47% del PBI del país y emplean a casi el 80% de la Población Económicamente Activa, aunque en la mayoría de los casos se trata de empleos informales. (Villarán, 2007)

En el Perú , las micro y pequeñas empresas generan más del 70% de la mano de obra nacional, pero son las más excluidas de la economía; pues, están consideradas como empresas con infraestructura tecnológica deficiente, con una baja productividad y competitividad y, por esa razón, su participación del PBI es menos del 40% y sigue en

descenso, pese a que el 99% de las empresas del Perú son MYPE , sostuvo el presidente del Comité de la Pequeña Industria (COPEI) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Jorge Sánchez Milla (Gestión , 2014).

En nuestro país el 70% de las MYPE muere y solo un 30% perdura en el tiempo Martha Cuentas, presidenta del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME), da cuenta de ello. La especialista señala que muchos de los negocios culminan sin éxito porque fueron pensados para sobrevivir. “Esos son los que concentran una tasa de mortalidad más alta”, indica .De ahí que no se tenga una clara idea del proyecto que se pretenda ejecutar. Por eso destacó la importancia de conocer el mercado antes de pensar en implementar un negocio propio. Finalmente, manifestó que los altos costos de producción de las microempresas también son causales para el fracaso. “Las microempresas deberían agruparse en gremios para contratar servicios de asistencia técnica y costear los gastos”. (La república, 2010)

A su vez existen problemas de distribución desigual de recursos y falta de institucionalidad por parte de los diferentes organismos del estado al igual que la mayoría de los países de Latinoamérica, producto de esto, la pobreza ocupa más del 50% de la población. En la actualidad, los partidos políticos y representantes de la sociedad civil han establecido como prioridad nacional estos problemas y desarrollan programas en vías de reducir los niveles de pobreza y desigualdad social hasta el año 2022. Para el 2005, el gasto social del gobierno era del 7.5% del PBI teniendo como objetivo reducir los niveles de pobreza a través de la creación de empleo y acceso a servicios básicos de salud, nutrición y educación.

En el Perú, el promedio de edad de las MYPE peruanas es de siete años y solo el 21% tiene una página web, aunque ese nivel es menor con relación a otros países. Un mayor uso de las herramientas de tecnologías de información y comunicación (TIC) por

parte de las micro y pequeñas empresas (MYPE) peruanas les ayudaría a reducir sus costos administrativos y promover mejor sus productos y/o servicios.

Por lo tanto, van a satisfacer las necesidades de los usuarios y al público en general

En el mediano plazo, en el Perú el número de micro y pequeñas empresas es del 98.35% del total de empresas, pero como se puede apreciar, la realidad generadora de estas micro y pequeñas empresas es limitada, porque no están en competencia internacional. Ante estos problemas el gobierno ha creado un programa especial de apoyo financiero para las micro y pequeñas empresas, el cual contara inicialmente con 200 millones de recursos en el banco de la nación, pero esto no es suficiente porque sólo van a favorecer a 100 mil micro y pequeñas empresas del Perú.

A su vez en el Perú se generaron empleos para el 60 % de la fuerza laboral ocupada en el país. El 98.1 % está calificada como microempresas y el 1,7 % son pequeñas empresas, según el número de trabajadores empleados, pues la nueva ley de las MYPE les permitirán que 170 mil empresas de este sector se formalicen en 2014, estimó el presidente de la Sociedad Peruana de Pymes. (Panizo, 2013)

El 99,6 % de las empresas que existen en Perú son consideradas pequeñas y medianas, según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). El reporte indica que en Perú existían, a junio de 2013, 1.713.272 empresas, de las cuales el 99,6 % son micro, pequeñas y medianas. (INEI, 2013)

A su vez entre los factores económicos se tiene, que el consumo ha mostrado una variación de 0,69% entre diciembre del 2012 a diciembre 2013. La variación del empleo entre los mismos años es de 2,14 % (INEI, 2014). Se espera que la tasa de crecimiento del

PIB del departamento de Piura, sea de 3,5 %, mientras que la nacional sea de 4,8 % (Alegría, 2014)

En el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la economía peruana creció 4.88% en mayo de este año, con lo cual el avance del PBI en los primeros cinco meses fue de 4.1% y en los últimos 12 meses de 4.02% (junio 2015- mayo 2016). (El peruano, 2016)

El crecimiento de las empresas es esencial para el desarrollo económico de un país y para la generación de empleo. Para nadie que estudie a las empresas latinoamericanas, es un secreto que más del 90% de las empresas son Pymes. Es fácil identificar si una empresa pertenece a este sector, por su cantidad reducida de empleados, su nivel bajo de ingresos e inversión modesta. Lamentablemente, la tasa de mortalidad de las mismas es alta, debido a las múltiples dificultades que enfrentan a la hora de competir. (Ulloa, 2012)

Es evidente que las Pymes, se han convertido en actor importante en la economía peruana, pero es conveniente indicar que nuestras Pymes todavía no están listas para participar en el comercio internacional de una economía globalizada, pues sus niveles tecnológicos no les permiten actualmente adaptarse a los nuevos flujos de información. (La república, 2015)

En cuanto a la inflación el directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) acordó elevar la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 25 puntos básicos, a un 4,25%, marcando el tercer incremento mensual consecutivo, esta medida busca contrarrestar el incremento de la inflación, que en enero llegó a 4,6% anual. El BCR tiene como objetivo que la inflación esté entre 1% y 3% y tiene como objetivo que la inflación esté entre 1% y 3%. En un comunicado, el BCR explicó que estos incrementos en los precios al consumidor han afectado a la inflación esperada, ubicándola por encima del rango meta, lo

cual puede retroalimentar a la inflación. El alza de la tasa de referencia del BCR, si bien era esperada por los analistas, también ha sido criticada por el impacto negativo que puede tener sobre la actividad económica. A más alto el precio del dinero (tasa de interés), hay un menor incentivo a invertir y generar empleo. El BCR dijo que antes de decidir el alza tomó en cuenta que la actividad económica local se viene recuperando, y que se espera que el 2016 el PBI crezca a una tasa similar a la de su potencial. (El comercio, 2016)

En el Perú existen problemas de distribución desigual de recursos y falta de institucionalidad por parte de los diferentes organismos del estado al igual que la mayoría de los países de Latinoamérica, producto de esto, la pobreza ocupa más del 50% de la población. En la actualidad, los partidos políticos y representantes de la sociedad civil han establecido como prioridad nacional estos problemas y desarrollan programas en vías de reducir los niveles de pobreza y desigualdad social hasta el año 2022.

Su acogimiento del régimen laboral regulado en el decreto legislativo N° 1086, permanecerá al régimen especial de la microempresa sin límite temporal actualmente la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) es de indiscutible relevancia, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican. Wynn (2007) afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. En términos económicos, cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno.

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) peruanas podrán participar de forma preferencial en las compras públicas de la República de Corea a partir de 75,000 dólares gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC) bilateral. “Las MYPE peruanas podrán participar de forma preferencial en las compras estatales que haga Corea desde un monto mínimo de 75,000 dólares, mientras que las MYPE coreanas podrán participar en licitaciones peruanas a partir de 150 mil dólares”, los consumidores peruanos también se van a beneficiar con la aplicación del acuerdo comercial ya que podrán acceder a diversos productos de buena calidad y, lo que es mejor, a buenos precios. (Andina, 2010)

Otro de los beneficios alcanzados por Perú en el acuerdo comercial es la posibilidad de que los profesionales peruanos puedan trabajar temporalmente en Corea. “Esto es relevante porque daremos oportunidades a los trabajadores peruanos quienes aprenderán tecnología y conocimiento que luego revertirá a favor de todas las empresas peruanas. El ministro señaló además que la gran mayoría de las exportaciones peruanas, más del 90 por ciento, ingresarían al mercado coreano con arancel cero en un plazo de diez años. La idea es que en diez años prácticamente todos los productos lleguen a un nivel cero de aranceles”. Corea es un socio importante y Perú espera convertirse en la puerta de entrada del país asiático hacia toda América Latina. (Andina, 2010)

En cuanto al factor socio cultural según el Ministerio de Trabajo hoy en día, es cada vez más difícil que una familia alcance a cubrir sus necesidades con una sola fuente de ingresos; por lo tanto, cada vez más personas analizan la posibilidad de crear un negocio familiar para obtener un ingreso extra que, en muchos casos, le permite a la familia que desea desarrollarlo desde la comodidad de su hogar. Este negocio familiar puede convertirse en la principal fuente de ingresos de la familia y ser una ocupación a tiempo parcial, y a medida que sea más rentable, se convierte en una ocupación a tiempo completa.

En cuanto al Plan de Desarrollo Local Concertado se debe tener en cuenta la realidad local, el contexto y las tendencias que inciden en su desenvolvimiento. Esto implica, especialmente en los municipios rurales, un auto reconocimiento étnico y cultural, en el que la población se reconozca a sí misma. La construcción de una visión propia de Desarrollo que incluya las percepciones, perspectivas y aspiraciones de la sociedad local es fundamental porque pone de manifiesto lo que piensa y siente la gente de “carne y hueso” y que la diferencia del resto dándole una identidad propia.

Según el Artículo 82 de la Ley N° 27972 es importante incorporar en el Plan las expresiones culturales locales, las cuestiones que determinan la identidad local, las actividades que dinamizan la economía local, las actividades productivas, los activos culturales, así como sus potencialidades. también es necesario que las Municipalidades adiestren a sus funcionarios en la comprensión de la identidad y la cultura y su relación con el proceso de desarrollo local, de tal manera que los servicios hacia los ciudadanos puedan ser prestados considerando su identidad étnica y cultural, por ejemplo, la atención a las personas en su idioma materno, el respeto por las costumbres locales en las relaciones que establece la municipalidad con la población, la valoración de sus reglas de comportamiento, la comunicación e información, etc.

Las familias conformistas, hedonistas, de orígenes humildes y que viven aislados integran el mundo seguro. Estas familias sueñan con una vida fácil y mantienen las tradiciones familiares. El mundo estable, está conformado por la población adulta mayor, predominantemente jubilados de clase media y de costumbres tradicionalistas. Las personas conscientes, educadas, fieles a sus convicciones y orientadas por las tradiciones pertenecen al mundo reputación. Por su parte, el mundo auténtico, está conformado por familias con un



pensamiento racional, con buenos ingresos, comprometidas socialmente y que buscan tener una vida armoniosa y balanceada. (Matute, 2011)

Según INEI (2015) existen en nuestro planeta alrededor de 7 mil 325 millones de habitantes. En la actualidad nacen anualmente 144 millones de personas. Sin embargo, existe un fuerte desequilibrio en cuanto al crecimiento y distribución en el mundo. A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24,2 hab. / km<sup>2</sup>; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6 949,0 hab. / km<sup>2</sup>), seguido del departamento de Lima (282,4 hab. /km<sup>2</sup>), Lambayeque, (87,1 hab. /km<sup>2</sup>), La Libertad, (72,9 hab. /km<sup>2</sup>), Piura (51,7 hab. /km<sup>2</sup>), y Tumbes (50,9 hab. /km<sup>2</sup>). Por el contrario, son los departamentos de la selva los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios, (1,6 hab. /km<sup>2</sup>), Loreto (2,8 hab. /km<sup>2</sup>), Ucayali (4,8 hab. /km<sup>2</sup>) y Amazonas, (10,8 hab. /km<sup>2</sup>).

Del total de la superficie del territorio nacional (1 millón 285 mil 215,60 Km<sup>2</sup>), según el Censo Agropecuario 2012, el 30,1% (387 mil 425 Km<sup>2</sup>) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, que comparado con el Censo de 1994, se ha incrementado en 33 mil 607 Km<sup>2</sup>, es decir, la superficie agropecuaria se amplió en 9,5%, en los últimos 18 años.

A mitad del año 2015, la población del país alcanza los 31 millones 151 mil 643 habitantes, de los cuales 15 millones 605 mil 814 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres. Se estima que durante el presente año nacerán 578 mil 130 personas y fallecerán 175 mil 589, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida de 64 mil 546 personas, por lo que el crecimiento total en el año 2015 asciende a 337 mil 995 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes. (INEI , 2015)

El 46% de los entrevistados se concentra entre los 34 y 42 años, el 55% posee solamente estudios escolares y el 36% tiene estudios universitarios. La mayoría de los casos pertenece al sector comercio; y, generalmente, las empresas se encuentran consolidadas con un promedio mayor a siete años de funcionamiento, con una representatividad del 73%. (Avolio, 2011)

La población piurana posee artes culinarias ancestrales que permiten a sus pobladores y turistas degustar de dichos potajes que se acoplan a nuestro clima, las cuales perduran hasta hoy, destacando ante todo la comida criolla, con la que la población piurana se siente identificado y a la que han adoptado como parte de su cultura, pero también gracias a la expansión gastronómica de nuestro país hoy en día se vienen adoptando y creando diferentes potajes las cuales son sazonados de acuerdo a la materia prima que posee esta región (Piura), y entre ellos se encuentra nuestro pollo a la brasa. Los Precios son accesibles para los consumidores piuranos en días festivos o fines de semana para la familia. La cercanía de Piura hace que todos se conozcan y se comente la calidad de los restaurantes – pollerías.

El clima en la ciudad de Piura es adecuado para negocios en donde haya una gran afluencia de personas, por lo que podemos decir que las pollerías de urbanización Ignacio se encuentran con una ubicación que está a la vista de la gente ya que todas se encuentran en la avenida principal y pegadas una de las otra, la que hace que la competencia sea más fuerte.

Con respecto a la demografía Piura se encuentra entre uno de los departamentos más poblados de todo el país, esto nos ayuda a identificar la oportunidad de incursionar en el rubro de la gastronomía, en este caso específico pollerías, ya que esto representa una ventaja y el habitante piurano gusta mucho de este plato gastronómico.

En cuanto a los factores tecnológicos afectan positivamente en el rubro pollerías, ya que facilitan los procesos de las actividades, o para brindar mayor comodidad a los clientes.

- Publicidad vía redes sociales.

- Control de salidas, inventarios.
- Control administrativo y contable.
- Wi-Fi
- Trasmisión por cable.

Al hablar de publicidad de redes hacemos mención al Skype, Whatsapp, Facebook y Twitter, de los cuales el whatsapp es uno de los medios más utilizados hoy en día y a su vez permiten establecer una comunicación en tiempo real con una serie de clientes potenciales y/o proveedores y así ampliar el mercado. Esta comunicación permite la integración de recursos materiales y humanos, por lo tanto un aumento en rentabilidad para la empresa, porque se llega a más clientes a un menor costo.

En el país y en la región hay fuentes de financiamiento orientadas a promover la innovación basada en investigación y transferencia de tecnología. En base a los datos disponibles en años anteriores Piura es una de la regiones que destaca por su iniciativa en formular y desarrollar proyectos de investigación e innovación. Piura es la líder, con una captación de 5 millones de soles. La innovación, ciencia y tecnología implica la integración de estilos de trabajo entre los actores: las instituciones dedicadas a la investigación y transferencia tecnológica; las empresas, y los organismos públicos nacionales y regionales. Fomentar la alianza entre estos actores es un proceso que hay que dinamizar. (Talledo, 2011)

La región tiene potencial, el gobierno regional puede incrementar sus aportes en la innovación, ciencia y tecnología como una herramienta estratégica en busca de la competitividad del sector empresarial en general y de las MYPE en particular. Se deriva pues la importancia de aumentar el rol y fondos del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación de nuestra Región. En el país hay buenas iniciativas de gobiernos regionales

como de la Amazonía y Arequipa que han destinado en el año 2010 fondos considerables: en la Amazonía 10 millones de nuevos soles para proyectos de investigación y en Arequipa en el diseño de un parque tecnológico. (Talledo, 2011)

El crecimiento del producto interior bruto (PIB) de los países está relacionado, en gran medida, con el avance tecnológico, debido a que fomenta la productividad. Este avance tecnológico, a menudo, está adscrito al capital por la renovación de maquinaria y equipamiento que conlleva. Esto influye en que, por una parte, la acumulación del capital incrementa el PIB del país y, por otra, el capital se ve depreciado, debido a que la maquinaria existente queda obsoleta. Por consiguiente, está comprobado que los países que tienen una gran depreciación de capital tienen, a largo plazo, una tasa de crecimiento alta. (Barañano, 2015)

Barañano (2015) afirma que esta presuposición es también errónea y que la tendencia varía en función de las fluctuaciones económicas. Por consiguiente, "cuando las fluctuaciones económicas son favorables, se impulsa la productividad en el país, y, en consecuencia, el PIB crece de manera constante". Así mismo ha analizado la posible explicación teórica con que podría justificarse la correlación existente entre la tasa de crecimiento a largo plazo, el nivel de persistencia y la depreciación del capital. Para ello, ha propuesto un modelo económico simple, en el cual el crecimiento económico coincide con las fluctuaciones económicas y la depreciación está relacionada con la obsolescencia.

Así, los países que obtienen grandes mejoras en la productividad del sector inversor tendrán una gran tasa de crecimiento del PIB, debido al fomento de acumulación del capital. Además, ese avance tecnológico provoca que la tasa de depreciación del capital sea grande, a causa de la obsolescencia. "Las previsiones teóricas obtenidas de este modelo coinciden

con las correlaciones observadas en los datos, lo que da credibilidad al modelo" (Barañano, 2015)

A nivel de estudio interno se realizara el análisis en base a las fuerzas competitivas de Porter en cuanto a clientes el consumidor principal de estos negocios son las familias. El modelo de negocio de las pollerías es fácilmente copiable y un sector de difícil diferenciación, la mejor forma de ser distinto está en el sabor del Pollo y la imagen de marca que se pueda crear en torno a ese producto. Sin embargo, muy pocas firmas logran esta diferenciación, en general los clientes tienen el poder para elegir entre muchas distintas alternativas (mercado atomizado) que no tienen grandes rasgos diferenciadores

En cuanto a la competencia las pollerías locales no tienen otras sucursales, Pollo Dorado es la única que tiene el poder de marca y reputación suficiente como para incursionar en otros mercados, pollerías como la Carreta, el leñador, Menfis, etc. Tienen clientes fieles, pero que no requieren de tanta demanda como pollo dorado que se vio en la necesidad de construir un nuevo local.

Pollería la Carreta se dividió debido a problemas legales y ahora el local donde estaba ubicado está dividido por dos pollerías que se llaman: Pollo la carreta y Pollo Mi Carreta. Ambas son competidores directos con Pollo Dorado, así como la pollería Menfis ubicada al frente de la Carreta.

La Carreta se caracteriza por ser expertos en delivery, tiene varios ticos a su disposición los cuales están dispuestos a entregar el pollo lo más pronto posible, cada uno de ellos tiene el logo de la Carreta inscrito por todo el carro y siempre se anuncian en los periódicos. Las demás pollerías como el Súper Pollón, EL Leñador y el Supermercado Cossto son conocidas por la gente piurana pero no son poseedoras de una participación de mercado tan alta como Pollo Dorado, La Carreta, Menfis o Pardos Chicken.

Pardos Chicken es quizás el competidor más importante de todos porque es uno de los líderes en Lima contando con varias sucursales en esa ciudad e incursionando en el norte. Pollo Dorado toma a Pardos Chicken como modelo de competición, estudiando y analizando sus ofertas y promociones para incursionar en el mercado limeño con ideas claras para llegar al consumidor, aunque se sabe que si se incursiona en el mercado limeño se competirá con norky's o rocky's los cuales se dirigen a el mismo segmento de pollo dorado.

En cuanto a sus proveedores debido al tipo de productos ofrecidos en las pollerías podemos considerar 4 grandes proveedores para productos como: carbón natural, pollo, papa y otros alimentos. De estos podemos citar dos como los de más importancia por su grado de poder en la negociación, estos son: los proveedores de papa ya que el consumo diario del mercado es entre 200 y 300 toneladas diarias y los de pollo por su alta demanda pero su baja oferta ocasionando esto muchos problemas en las operaciones diarias por falta de producto o su mala calidad.

En cuanto a los bienes sustitutos a nivel nacional existen cadenas como KFC, Pizza Hut, Burger King, Mc Donalds, Tony Roma's, TGI Friday's, Chili's Grill & Bar, News Café, Cajun Chicken & Grill, Dunkin-Donuts, Bocatta, Mr. Steak, Alfresco, Pasta Pronta, China-Wok, Mangiamo, Makoto Sushi Rock, Long Horn, China Plaza, Mediterráneo Chicken y Bambos que tienen volúmenes importantes de venta.

Pero lo más importante son los productos en Piura los cuales son preferidos por precio y accesibilidad. A nivel local los productos sustitutos son variados: hamburguesas (muy baratas y de cómodos precios debido a que el mercado de hamburguesas está creciendo mucho), pollo broaster, chifa (menús a preciso cómodos, los llamados combos).

En general son esos 3 productos los indicados como sustitutos directos por 3 razones:

- Los precios son tan accesibles como el del Pollo a la brasa.

- Son productos de fácil y rápida preparación.
- La cercanía del centro de Piura donde hay mucha afluencia de gente.

La presente investigación proviene de las líneas de investigación denominadas, Caracterización de la capacitación y evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollerías en Urbanización Ignacio Merino, Piura año 2016. Así el problema que ha sido identificado es ¿Qué características tiene la capacitación y evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollerías en Urbanización Ignacio Merino Piura, año 2016? Para lo cual se hará uso de la investigación de tipo descriptiva, nivel cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal. Se empleará como técnica de recojo de datos la encuesta y la entrevista, siendo su instrumento el cuestionario y la guía de entrevista.

El objetivo general que se ostenta alcanzar es: identificar las características de la capacitación y evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollerías en urbanización Ignacio Merino Piura año 2016 y como objetivos específicos se plantea: (a) Identificar el ciclo de la capacitación en las MYPE rubro pollerías en urbanización Ignacio Merino Piura año 2016; (b) Enunciar el contenido de capacitación en las MYPE rubro pollerías en urbanización Ignacio Merino año 2016; (c) Conocer los objetivos de la evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollería en urbanización Ignacio Merino año 2016; (d) Identificar los beneficios de la evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollerías en urbanización Ignacio Merino Piura año 2016.

Así mismo este trabajo de investigación se justifica de manera teórica porque permite brindar y ampliar los conocimientos a microempresarios que se dedican o se quieren dedicar al rubro de pollerías. Así mismo se justifica de manera práctica porque se realiza con la finalidad de lograr identificar las principales características de la capacitación y evaluación del desempeño que puedan ayudar a contribuir en la mejoras de las MYPE pollerías en urbanización Ignacio Merino – Piura, y así encontrar la técnica apropiada que conlleve al

logro de los objetivos de cada MYPE, además porque permite cumplir con un requisito primordial que la ULADECH CATÓLICA ha establecido para la obtención del título profesional.

Se justifica de manera Metodológica ya que permite identificar el problema, para luego después de indagar las teorías formular soluciones; así como objetivos que orientan lo que busca la investigación. Todo esto mediante la aplicación de todos los elementos metodológicos correspondientes, para la cual se ha utilizado como técnica e instrumento de recolección de información la encuesta y diseñado un cuestionario.

Las líneas de acción de investigación queda delimitada desde la perspectiva temática por las variables capacitación y evaluación del desempeño. Desde la perspectiva geográfica: distrito de Piura, departamento de Piura-Perú, psicográfica: microempresas del rubro pollerías.



## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

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

#### **2.1.1. Variable Capacitación**

Lima (2008) realizó una investigación titulada “Plan de capacitación para el personal de planta de producción, de una panadería tradicional en la ciudad de Guatemala” realizada para graduación presentado a Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería, que se presentó en la Universidad de San Carlos (Guatemala), dicha investigación empleó la metodología tipo descriptiva, nivel cualitativa diseño no experimental , llegándose a conclusiones que se estableció un plan de capacitación anual para la planta de producción, debido al crecimiento que la empresa está presentando y cubrir las necesidades mostradas a fin de alcanzar los objetivos trazados de la organización. Así mismo con la detección de necesidades de capacitación se aseguró cubrir todas las deficiencias mostradas en la evaluación de desempeño y perfiles de trabajo, para lograr el óptimo desempeño de los trabajadores.

A su vez dentro del plan de capacitación se tomó en cuenta orientar, profundizar, proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades en los trabajadores, para que se especialicen y actualicen, debido a que es fundamental que la empresa siga creciendo integralmente y así al aplicar el plan de capacitación como una herramienta importante dentro de la organización, se logrará con eficiencia y rentabilidad alcanzar los objetivos empresariales encaminado hacia un mayor logro, cambios e innovaciones que finalmente llevaran a actividades que aseguren el cumplimiento de las metas propuestas. Esto impulsará el desarrollo y el crecimiento personal y empresarial de la empresa.

El plan de capacitación desarrollará a la persona en el puesto de trabajo, otorgando beneficios que se prolongaran a toda su vida laboral, preparando individualmente al manejo de responsabilidades futuras, aumentará su motivación y participación, lo cual creará un clima organizacional agradable entre todos los trabajadores, logrando que sean más receptivos a la supervisión y desenvolvimiento de tareas. Así mismo con la aplicación del plan de capacitación, se desarrollaran los conocimientos, actitudes y habilidades de los trabajadores, permitiendo un desarrollo exitoso en el sector que se desenvuelven ayudará a cumplir con las actividades y tareas que componen su puesto de trabajo, para que garanticen una participación efectiva dentro de la organización.

Este plan de capacitación aumentará la eficacia organizacional, mejorará el clima organizacional, renovará la imagen de la organización, ayudará a la adaptación de los cambios y la integración de la innovación permitiendo incorporarse a nuevos conceptos, para elevar el nivel de competitividad en el mercado. Por ende con la aplicación del plan de capacitación se logrará evaluar la satisfacción de los participantes, el nivel de aprendizaje alcanzado y como lo han podido transferir, lo cual generará un efecto en la organización y el compromiso que ésta adquiere con el trabajador, logrando una disminución en la tasa de ausentismo y tasa de rotación puesto que los beneficios que el plan de capacitación brinda son tanto para el colaborador como para la empresa, por cuanto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte, ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas.

Medina (2014) ) realizó una investigación titulada “Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”, que se presentó en la universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador Facultad De Psicología, llegándose a conclusiones en que el aspecto metodológico planteado y ejecutado en el desarrollo de esta Tesis, facilitó la identificación y detección estratégica de necesidades de capacitación, en

cada unidad administrativa y por persona que conforma el Ministerio de Defensa Nacional, también el definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal, así mismo los instrumentos utilizados para implementar el Modelo ROI de capacitación, fueron de mucha utilidad para que la Dirección de Talento Humano conozca un poco más a fondo el manejo institucional; es decir, cuáles son los productos y servicios que se ofertan a los clientes internos o externos por unidad administrativa y cómo desde las acciones de capacitación, se puede colaborar a contribuir o alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, esto sirvió para que los programas de capacitación propuestos, en su mayoría sean evaluados a través del nivel de aplicación e impacto, con la finalidad de implementar acciones de mejora.

Ayala (2011) realizó una investigación titulada “Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros basado en la evaluación del desempeño con productos Avon S.A.”, que se presentó en la Universidad de las Américas (Lima), llegándose a conclusiones que el diseño de una plan de capacitación se enfocó en que los empleados conozcan sobre las oportunidades de crecimiento que brinda la compañía y trabajen con las herramientas de comunicación para cumplir con las capacitaciones, así mismo dentro del plan actual de capacitación de la compañía, se evidencio que el 60% del personal administrativo no está satisfecho con su manejo y el 100% del personal administrativo considera que un plan de capacitación estructurado aumentaría su rendimiento laboral.

También dentro del estudio se pudo evidenciar que dentro de la entrevista de salida; el personal renunciaba ya que en una nueva compañía le ofrecían un plan de capacitación y desarrollo que en Avon no podía percibir; es así como el 70% del personal administrativo considera que le diseño de un plan de capacitación ayudaría a disminuir la rotación de personal, además el 50% del personal administrativo considera que se debe capacitar como mínimo 1 a 2 veces en el año, así mismo el 96% del personal administrativo considera que es importante mantener informados a los empleados respecto al plan de capacitación; por lo cual una herramienta importante que ayudaría a trabajar de manera interactiva es la intranet, donde los empleados tienen acceso directo de lo que pasa en la compañía.

A su vez el 85% del personal considera que el plan de capacitación es un factor que le permite crecer más rápido dentro de la compañía, ya que en la actualidad el 67% del personal administrativo califica con un nivel bajo al manejo actual de capacitaciones, por consiguiente este plan ayuda a llevar un control y seguimiento de las capacitaciones realizadas, no obstante permite tener una mejor comunicación con el jefe inmediato para conocer los aspectos de mejora en los que el empleado debe comprometerse a mejorar.

Así mismo este plan de capacitación trabaja con la evaluación de desempeño para conocerlas debilidades que cada empleado presento en su primera evaluación trimestral, de esta manera se diseñan estrategias para mejorar su rendimiento al finalizar el año y de esta manera se brindan herramientas necesarias de información para que el empleado sea el principal autor de su desarrollo y conozca respecto a las oportunidades que brinda la compañía.

Martell & Sánchez (2013) realizaron una investigación titulada Plan de Capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo – 2013, que se presentó en la Universidad Privada Antenor Orrego, dicha

investigación empleo la metodología del análisis estadístico descriptiva, llegándose a conclusiones que al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación, al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

Mediante el análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación y gracias al análisis estadístico descriptivo, podemos concluir que se ha demostrado que la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, lo cual se demuestra incluso con la aplicación de la prueba estadística Z al tener un estadístico de valor que considera nuestra hipótesis en la zona de aceptación

Gómez (2014) realizó una investigación titulada “Caracterización de Capacitación y Servicio al cliente de las MYPE, rubro restaurantes de la ciudad de Chulucanas, año 2013”, que se presentó en una Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, dicha investigación

empleó la metodología tipo descriptiva, nivel cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal, llegándose a conclusiones que las características de la capacitación en los restaurantes de la ciudad de Chulucanas, se basan en su mayoría a la experiencia diaria de venta, donde el servicio al cliente se basa en el esfuerzo del mozo, por utilizar sus recursos de la mejor manera, según indicaciones del dueño o administrador, por lo tanto se nota que el personal señalado en este párrafo requiere de un programa de capacitación de atención al cliente, es por ello que los medios utilizados para capacitar al personal de los restaurantes de la ciudad de Chulucanas en su totalidad se basan en indicaciones u orientaciones al personal por parte del dueño, ya que no existe una planificación para capacitar o brindar medios de inducción al nuevo personal;

Estas características del servicio al cliente, se basan en la actitud y disposición del mozo y del personal por atender al cliente, utilizando gran parte de su esfuerzo físico para lograr la satisfacción del cliente, por tanto los factores primordiales para el cliente en cuanto al servicio al cliente, se basan en el producto mismo, por su sazón de las comidas y por la presentación de los platos, el valor agregado es la disposición de los mozos, por tratar de brindar un buen servicio, en tanto los dueños de los restaurantes de la ciudad de Chulucanas solo ofrecen capacitación de tipo informal, es decir se dan al ingresar al restaurante como instrucciones para su desempeño laboral de manera general, sin contar con una programación.

Flores (2015) realizó una investigación titulada “Caracterización de la capacitación y el desempeño laboral, en las MYPE piladoras de arroz de la unión (Piura) 2015”, que la presento en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, dicha investigación empleo la metodología descriptiva, nivel cuantitativo, diseño no experimental transversal; llegándose a conclusiones que se identificó que las técnicas de capacitación que utilizan las MYPE piladoras de arroz del Distrito de La Unión es la capacitación en el puesto con

instrucción directa, esto se da cuando ingresa un nuevo personal o es promovido de un puesto a otro, y esta capacitación es dada por un trabajador experimentado o un supervisor, esto ayuda a las MYPE a reducir costos de capacitación y a obtener mejores resultados de sus tareas dentro de la empresa.

Se identificó que los beneficios de realizar una buena capacitación a los colaboradores de las MYPE piladoras de arroz ayudará a estos en la mejor toma de decisiones para la solución eficiente de los problemas, mejorará los conocimientos y habilidades para realizar mejor sus tareas y así llegar al logro de los objetivos de la empresa. También se llegó a la conclusión que realizar capacitaciones constantes a los colaboradores de las MYPE piladoras de arroz utilizando la técnicas apropiada ayudará a mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de estos para desarrollar sus distintas tareas de una manera eficiente, obteniendo como beneficios mejores resultados para las MYPE.

### **2.1.2 Variable Evaluación del desempeño**

Mejía (2012) realizó una investigación titulada “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango” que la presento en la Universidad Rafael Landívar (Guatemala), Facultad de humanidades; dicha investigación empleo la metodología descriptiva, llegándose a conclusiones en que se evidenció la importancia del enfoque de la evaluación del desempeño por competencias laborales en agentes de servicio telefónico, también se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño. A su vez se logró identificar por medio de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño

que son cinco competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo de los agentes. Como resultado de la evaluación del desempeño se logró determinar que los agentes de servicio telefónico tienen un rendimiento superior en la competencia del nivel de inglés, y en la competencia eficiencia se logró detectar un porcentaje significativo que muestra que los agentes están por debajo de lo requerido por el puesto de trabajo.

También se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, la cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, en cuanto a los resultados anteriores se comprueba la hipótesis alterna de investigación, la cual enuncia que la evaluación del desempeño por competencias laborales, tiene un impacto directo en el trabajo de los agentes de servicio telefónico

García (2011) realizó una investigación titulada Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011, que la presentó en la Universidad de Oriente (Venezuela), con una metodología descriptiva con una investigación de campo, llegándose a conclusiones que el proceso de evaluación de desempeño es una actividad en la institución que se rige por las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), las cuales brindan según los encuestados, beneficios en cuanto a las mejoras en el rendimiento laboral y es reflejado en la institución. Aun cuando la institución posee líneas de acción (políticas) del MPPE, excluye algunas de estas durante el proceso aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, pues las principales con las que cumple son las siguientes: la organización posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su personal, la evaluación tiene un tiempo establecido



para su ejecución; se involucra al trabajador en el proceso de evaluación de desempeño a través de la comunicación e información sobre el mismo, y se otorgan por medio de la evaluación recompensas o estímulos para el trabajador, aquí la institución le da a conocer los pasos a seguir durante aplicación del proceso de evaluación del desempeño a sus involucrados, sólo algunas veces, pues el personal tiene conocimiento de él por anteriores evaluaciones realizadas, este proceso de evaluación de desempeño es aplicado al personal administrativo titular de la institución semestralmente, es decir dos veces al año, según lo que establece la Ley del Estatuto de la Función Pública.

Entre los principales objetivos con que se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en la institución son: mejorar el desempeño, corregir debilidades en diseño de puestos y mejorar las remuneraciones, aquí el encargado de aplicar el proceso de evaluación es el supervisor inmediato, y quien cumple este rol en la institución es el subdirector, así lo afirma el personal encuestado. Según las líneas generales existe desconocimiento en cuanto a la presencia de descripciones de cargos en la institución que puedan ser revisadas durante la aplicación del instrumento., puesto que existe cierta parte del personal que señalan conocer la presencia de descripciones de cargos en la institución, de igual forma, señalan que no siempre es comparado por el evaluador, el desempeño real del empleado con el de las funciones establecidas en la descripción de cargos, la mayoría de las veces que se aplica el proceso.

El personal administrativo titular afirma que tienen conocimiento de la forma y los aspectos que le serán medidos en su evaluación, por procesos realizados con anterioridad en la institución, en cuanto al proceso de evaluación, al finalizar le comunican los resultados a cada empleado, y el responsable de notificarlos es el supervisor inmediato, por medio de comentarios, sobre el desempeño obtenido y acciones a seguir para mejorarlo, que anexa el evaluador en el instrumento de evaluación.; en lo que refiere al proceso de comunicación de

los resultados a los empleados se observa que casi siempre se brindan planes de mejora para corregir las debilidades, en caso de ser estas encontradas en el proceso, debido a la informalidad en que son comunicados los resultados de la evaluación; con respecto a los principales beneficios que brinda la implementación del proceso de evaluación de desempeño, es que permite que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades, además de conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados, y las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados.

Durante el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño, algunas veces se presentan limitaciones con el mismo, esto se debe a que cometen errores conocidos como: error por indulgencia, manipulación de la evaluación, tendencia central, y prejuicios por comportamientos recientes, entre otros. El personal considera que mayormente se han presentado porque el evaluador tiene contacto sentimental (bueno o malo), con el evaluado y no es objetivo, aparte de que se considera que no se desempeñan las actividades reales de acuerdo con cargo que posee cada empleado, en efecto, el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, se desarrolla con ciertas debilidades, por tal motivo no se obtienen los mejores resultados que favorezcan a la institución, y permita mayor eficacia y eficiencia por parte del personal y en consecuencia del Liceo como institución proveedora de servicios educativos.

García & Meléndez (2015) realizó una investigación titulada “Propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño en Edpyme raíz en la ciudad de Chiclayo” que la presentó en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en la escuela de Administración de empresas, con una metodología descriptiva, llegando a conclusiones que el proceso de evaluación de desempeño que se está dando en la empresa, desde nuestro punto de vista no es el adecuado de igual manera piensa el administrador, porque esta evaluación lo realiza el departamento de recursos humanos, el cual está en lima, y la información que

se analiza para ver cuál es el desempeño de cada trabajador, rara vez la maneja el administrador de oficina, el objetivo principal es llegar a la meta del mes y se dejan de lado muchos aspectos muy importantes del trabajador, en lo que respecta al diseño de cargos podemos decir que la empresa si se está preocupando por hacerles comprender a sus trabajadores cuáles son sus funciones que tienen que tener y que actividades tienen que realizar en los distintos cargos que posee la empresa , esto también lo podemos ver reflejado en las encuesta que se realizó, donde la mayoría de los empleados sabe que actividades contiene el cargo y como las debe realizar.

El desempeño laboral que se está dando en los trabajadores en relación con la función del puesto es el adecuado. Podemos decir que la empresa está tomando en cuenta es proceso el cual da a conocer al trabajador que perfil y que exigencias posee el cargo y si este no lo tiene debe entrenarse para llegar a tenerlo, por consiguiente gracias a los datos de la encuesta que se realizó a los empleados, observamos que existen algunas deficiencias en lo que respecta al proceso de retroalimentación, la empresa no le da a conocer a sus empleados cuales ha sido los resultados de su evaluación, no les hace saber qué cosas están haciendo bien o en que están fallando, otro aspecto que se pudo notar es que el grado de entrenamiento y capacitaciones no es muy frecuente y finalmente se pudo observar que el grado de reconocimiento que se le brinda al trabajador por el labor y esfuerzo que realiza dentro de la empresa, no se reconoce frecuentemente, estos problemas mencionados pueden generar que el desempeño de los trabajadores de la EDPYME Raíz no sea el adecuado.

Quispe (2011) realizó una investigación titulada “Evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP utilizando el formato convencional de apreciación basado en Dolan” que la presentó en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de letras y Ciencias Humanas en la escuela de Administración de empresas, con una metodología tipo descriptivo, llegando a conclusiones

que después de evaluar el desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP utilizando el Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan, se concluye de manera global que los mismos se encuentran en un deficiente nivel de desempeño, revelado en un escaso nivel de desempeño sobre todo de los colaboradores con puestos de auxiliares y practicantes. Asimismo, en el proceso de análisis del desempeño de los colaboradores se detectó coincidencias en las calificaciones de grado insatisfactorio reflejadas en los factores de iniciativa, liderazgo, cooperación y fiabilidad.

La situación actual en que se encuentra el personal de la biblioteca están relacionados a la baja productividad laboral, poco compromiso del personal para con los objetivos de la biblioteca, escasa motivación del personal en el cumplimiento de sus actividades, presencia de un clima laboral tenso, falta de reconocimiento y estímulos por la labor realizada, relaciones interpersonales no armoniosas que ocasionan conflictos y disconformidad con la gestión de la jefatura. En cuanto a los aspectos positivos del personal son: presencia de personal especializado en Bibliotecología, presencia de un alto porcentaje de personal estable, incremento de la oferta laboral de las unidades de información por personal especializado en Bibliotecología y mayor cantidad de egresados de la especialidad de Bibliotecología; los aspectos negativos del personal son: falta de capacitación, continua rotación, resistencia al cambio, presencia de modalidades contractuales que no promueven la estabilidad laboral y mayores beneficios que ofrecen otras instituciones.

Calle & Chapoñan (2010) realizó una investigación titulada “Evaluación del desempeño de los docentes que brindan servicio educativo a los estudiantes de la escuela de Administración de la Universidad César Vallejo- Piura”, entre los periodos 2009 – 2010” que la presento en la Universidad Privada César Vallejo, Escuela de Administración, dicha investigación empleo la metodología descriptiva - comparativa; llegándose a conclusiones que evaluar el desempeño de los docentes es una forma de fomentar y favorecer el

perfeccionamiento del profesorado, la que permite identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización, a su vez la evaluación del desempeño docente, es una herramienta fundamental para gestionar la calidad docente, aportando a la formación de una cultura cooperativa de orientación hacia el alumno y mejora continua, en tal sentido, un buen docente debe tener conocimientos sobre las disciplinas académicas en torno a las que debe lograr que los alumnos construyan aprendizajes; también sólidos conocimientos pedagógicos que le permitan lograr dichos aprendizajes, así como respecto de las características generales e individuales de cada uno de sus estudiantes.

Por lo tanto la evaluación del desempeño docente es una herramienta fundamental para gestionar la calidad docente, aportando a la formación de una cultura cooperativa de orientación hacia el alumno y mejora continua, por consecuente solo el 20% de los docentes han aumentado su nota con respecto al 2010 en comparación en el año 2009. Pero esto no quiere decir que los docentes sean malos enseñando; si nos ponemos analizar pregunta por pregunta, la cantidad de alumnos que evalúan a los docentes tiene una importancia significativa a la hora de compararla con el año anterior. Si la cantidad de alumnos fuera la misma, el resultado sería otro, ya que la mayoría de alumnos al contestar la pregunta N° 17 de la encuesta opinan que el desempeño de los docentes es entre EXCELENTE Y BUENO, También señala que el 75.45% de los alumnos se encuentran satisfechos con los aprendizajes logrados en las asignaturas dictadas por los docentes de la Escuela de Administración. El 88.91% de alumnos tiene una percepción favorable respecto a la calidad de enseñanza que brinden los docentes de la Escuela de Administración.

Litano (2014) ) realizó una investigación titulada “Capacitación y desempeño laboral de las MYPE, rubro pesqueras de Parachique, año 2014”, que la presento en la Universidad

Católica los Ángeles de Chimbote, dicha investigación empleo la metodología descriptiva, diseño no experimental de corte transversal, nivel cuantitativo; llegándose a conclusiones que con respecto a los principales factores de capacitación de las MYPE según el estudio obtenido estos factores de capacitación son aplicadas en mínimas oportunidades, se aplican solo cuando los trabajadores tienen necesidad de ser transferidos o ascendidos, con respecto a los beneficios que brindaría la capacitación de las MYPE pesqueras, según los resultados estos beneficios ayudaran a mejorar sus habilidades, promueve la comunicación, mejora las relaciones, incrementar la productividad pero no son aplicados. Por otro lado se identificó que los factores que evalúan el desempeño laboral de las MYPE estudiadas son el conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, capacidad analítica. Siendo el principal criterio el conocimiento del trabajo. Con respecto a los factores que influyen en el desempeño laboral, se identificó los siguientes: trabajo en equipo, satisfacción del trabajador, autoestima, siendo el principal factor conocido trabajo en equipo.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Capacitación**

Chiavenato (2009) señala que es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto Alles (2011) señala que debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades

- Organizada
- Planificada
- Evaluada

Es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha. Muchos empleados llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. (Sherman, 2004)

Reza (2006) define capacitación como: acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo.

### **2.2.1.1 Características de la capacitación**

Gómez (2013), da a conocer estas características que son de la capacitación del personal: Dinámica, permanente, entretenida, Auto capacitación

### **2.2.1.2 Objetivos de la capacitación**

Chiavenato (2009) considera que los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales. Sino también para otras funciones mas complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima mas satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas mas receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### **2.2.1.3 Ciclo de la capacitación**

Según Chiavenato (2009) la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación.
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados de la capacitación

#### **2.2.1.3.1 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Una necesidad de capacitación es la falta o carencia (limitación o deficiencia) de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse efectivamente en sus actuales y futuros cargos. Es la diferencia entre lo que el trabajador sabe y hace y lo que debería saber y hacer para desempeñar su trabajo con eficiencia (Chiavenato, 2009)

Se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador (Flores, 2009)

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación y



su objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser. (Aguilar, 2010)

Según Chiavenato (2009) la detección de las necesidades de capacitación deben considerarse tres niveles de análisis:

**- Análisis organizacional: Sistema organizacional**

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir su misión, objetivos, recursos, competencias y distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. (Chiavenato, 2009)

El análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación. (Chiavenato, 2009)

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir sus objetivos. La capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa depende siempre de la forma de identificar la necesidad que debe satisfacerse. (Chiavenato, 2009)

**- Análisis de recursos humanos: el sistema de capacitación.**

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. Aquí se trata del análisis de la fuerza laboral: el

funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización. (Zamora, 2012)

#### **- Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades**

Según Chiavenato (2009) es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitaciones; decir, el análisis se efectúa en el nivel del puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Zamora (2012) aporta que además de la organización y de las personas el entrenamiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desarrollo de los cargos.

Una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento. El análisis de operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo (Chiavenato, 2009)

#### **Objetivo de la DNC según Jardon (2013)**

- Identificar las latencias o deficiencias en los trabajadores
- Identificar problemas que afectan al funcionamiento eficiente de la empresa
- Proponer planes alternativos de capacitación que solucionen las necesidades detectadas.

**PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION** según Zamora (2012) son:

Los principales medios utilizados para efectuar un inventario de necesidades de entrenamiento son:

1. Evaluación del desempeño: permite descubrir a los empleados que ejecutan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio y también facilitan una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. Observación: verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente.
3. Cuestionarios: investigación mediante estos de donde hay necesidades de entrenamiento.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: son éstos los que solicitan entrenamiento para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: entrevistas con éstos para analizar problemas que son solucionables mediante entrenamiento.
6. Reuniones interdepartamentales
7. Examen de empleados: evaluación de los resultados de estos últimos.
8. Modificación del trabajo: cuando se introduzcan modificaciones en las rutinas de trabajo es necesario previamente dar entrenamiento a los que los van a ejecutar.
9. Entrevista de salida: cuando se produce el retiro de algún subordinado es el momento ideal para conocer la opinión sincera sobre la empresa y las razones que motivaron su salida.
10. Análisis de cargos: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante del mismo y de las habilidades que debe poseer.

11. Informes periódicos de la empresa o del área de producción: estos informes muestran las deficiencias observadas y que surgen como consecuencia de la falta de entrenamiento.

### **INFORME DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN** según Aguilar (2010)

Una vez que se ha concluido el Diagnóstico de Necesidades de capacitación es importante elaborar un documento final en el que resuman los datos obtenidos. El informe de un DNC debe tener al menos los siguientes elementos:

- Portada
- Presentación: Un breve resumen de lo que contiene el documento
- Índice
- Antecedentes: Características generales de la organización, la forma en que tradicionalmente se ha realizado el DNC, la importancia de la temática que se aborda en diagnóstico, las razones para realizar este nuevo DNC.
- Método
  - a. Participantes
  - b. Instrumentos utilizados,
  - c. Procedimiento
- Resultados: En que se necesita capacitación, quienes necesitan y en qué orden.
- Discusión de los resultados
- Conclusiones y sugerencias
- Referencias
- Anexos: formatos y documentos de trabajo

Es importante considerar al redactar el informe del DNC, que se trata de un documento ejecutivo por lo que la información deberá ser muy concreta. Los lectores de este documento usualmente serán jefes de departamento con muchas responsabilidades. El documento entonces debe elaborarse pensando en que el destinatario tendrá poco tiempo para realizar la lectura. La buena presentación del documento también resulta fundamental. (Aguilar, 2010)

#### **2.2.1.3.2 PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Según Chiavenato (2009) una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación se prepara su programa.

La detección de las necesidades de capacitación según Chiavenato (2009) debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación

¿Qué se debe enseñar?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo se debe enseñar?

¿Dónde se debe enseñar?

¿Cómo se debe enseñar?

¿Quién lo debe enseñar?

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

El Plan de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución. Permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales. (Altamirano, 2012)

### **PLANEACION DEL ENTRENAMIENTO** según (Islas, 2013)

El programa de capacitación exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez
- Definición clara del objetivo de capacitación
- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos
- Determinación del contenido de la capacitación
- Elección de los métodos de capacitación y de la tecnología disponible
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
  - Número de personas

- Disponibilidad de tiempo
- Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
- Características personales de comportamiento

Lugar donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas: en el puesto del trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.  
Época o periodicidad de la capacitación, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

Cálculo de la relación costo/beneficio del programa

Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

### **TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN** según Chiavenato (2009)

#### **a) Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización**

##### **Técnicas de capacitación orientadas al contenido según (Apac, 2014)**

- Transmisión de conocimiento o información
- Lectura comentada
- Video - discusión
- Instrucción programada
- Instrucción por computadora

**Técnicas de capacitación orientadas al proceso:** entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, simulación, entrenamiento se sensibilidad, entrenamiento de grupos, etc. (Chiavenato, 2009)

**Técnicas mixtas de capacitación:** entre las técnicas mixtas sobresalen las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, Así como diversas técnicas en el trabajo. (Chiavenato, 2009)

**b) Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo según (Apac, 2014)**

- Capacitación de inducción o de integración a la empresa.

Es la adaptación y familiarización del empleado con la empresa; así como con el ambiente social y físico donde trabajará.

**c) Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación**

Según Chiavenato (2009) las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo

**Capacitación en el lugar de trabajo:** la capacitación en el puesto presenta varias modalidades

- Admisión de trainees que se entrenan en ciertos puestos.
- Rotación de puestos
- Entrenamiento para algunas tareas
- Enriquecimiento del puesto. etc.

**Capacitación fuera del lugar de trabajo**

Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- Aulas para exposiciones
- Expositiva y conferencias:



- Seminarios y talleres: Al igual que sucede con los cursos, pueden ser internos o externos, y se diferencian de estos, generalmente, por el tipo de temas que abordan. (Alles, 2009)
- Películas, transparencias, videocintas (televisión)
- Método de casos (estudio de casos): bajo esta modalidad se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que ellos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto. (Alles, 2009)
- Discusión en grupos pequeños, paneles, foro
- Dramatización (representación de roles)
- Simulaciones y juegos: los participantes deberán resolver situaciones diversas para su formación, por ejemplo analizar situaciones y luego decidir el mejor curso de acción basados en la información disponible. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y sólo se proponen poner en acción las relaciones interpersonales. (Alles, 2009)
- Instrucción programada
- Oficinas de trabajo
- Reuniones técnicas

### **2.2.1.3.3. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Para Chiavenato (2009) es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el

siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trinees, auxiliares, jefes o gerentes, y por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/ especialistas contratados.

Según Islas (2013) la capacitación presupone una relación instrucción/aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

Para Chiavenato (2009) la ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

- a) Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados.
- b) Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

- c) Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto inactivo y son dividendos.
- d) Calidad y preparación de los instructores: aquí el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.

#### **2.2.1.3.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN**

##### **Según Islas (2013)**

La capacitación debe proporcionar resultados como:

1. En el nivel organizacional
  - a) Aumento de la eficacia organizacional
  - b) Mejoramiento de la imagen de la empresa
  - c) Mejoramiento del clima organizacional
  - d) Mejores relaciones entre empresa y empleados
  - e) Facilidad en los cambios y en la innovación
  - f) Aumento de la eficiencia

2. En el nivel de los recursos humanos

- a) Reducción de la rotación de personal
- b) Disminución del ausentismo
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- d) Aumento en las habilidades de las personas
- e) Elevación del conocimiento de las personas
- f) Cambio de actitudes y de comportamiento de las personas

3. En el nivel de tareas y operaciones:

- a) Aumento de la productividad
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- c) Reducción del ciclo de la producción
- d) Mejoramiento de la atención al cliente
- e) Reducción del índice de accidentes
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipo

#### **2.2.1.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

Sutton (2008) enuncia los beneficios de la capacitación:

- Mejora las habilidades
- Fomenta cohesión
- Promueve la comunicación
- Mejora las relaciones
- Eleva la moral
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

### **2.2.1.5 TIPOS DE CAPACITACIÓN**

Robbins (2014) considera que entre los más populares están la capacitación específica para una profesión e industria, las habilidades de administración/supervisión, la información de la divulgación obligatoria (como la relativa al acoso sexual, la seguridad, etc.) y la capacitación en servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales (comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, etc.) constituye una prioridad. Por ejemplo, como dijera el director de capacitación y desarrollo de la cadena de restaurantes International, con base en Vancouver, “Nuestro personal conoce el concepto de Boston Pizza y cuenta con todas las habilidades indispensables. De lo que carece es de las aptitudes más sutiles.

### **2.2.1.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

Vizcarra (2009) considera lo siguiente:

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las empresas se preocupan por capacitar a sus colaboradores, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

### **2.2.1.7 CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN**

Chiavenato (2009) señala que el contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta.

### 2.2.1.7.1 TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN:

El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

Es el aumento del conocimiento de las personas; es la información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos. (Chiavenato, 2009)

Según Contreras (2014) el contenido de los programas de capacitación deberá entenderse como la materia o temas que deben enseñarse para lograr los objetivos. Para determinar el contenido, es necesario considerar la información básica de la empresa, en cuanto a los requerimientos ocupacionales, procedimientos operativos de trabajo, maquinaria, herramienta y tecnología, con la finalidad de poder dirigir esos contenidos hacia la enseñanza de conocimientos especializados según su ocupación laboral; o temas técnicos de actualización profesional o bien a la formación y desarrollo personal, etc.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
Nombre del programa	
Justificación	Qué necesidades de capacitación atiende y de que áreas.
Objetivos	Cambios de conducta en el área de trabajo. Aprendizajes necesarios

Población objetivo	A quienes se dirige
Modalidad y duración	Metodología de capacitación recursos didácticos: seminario, foro, taller, diplomado
Propuesta curricular - contenido	Temas y subtemas
Forma de evaluación	Del curso Del aprendizaje De la transferencia al puesto Del impacto en la organización
Facilitadores	
Bibliografía básica	

Autor: Contreras (2014)

**2.2.1.7.2 DESARROLLO DE HABILIDADES:** sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán. A su vez habilita a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas. (Chiavenato, 2009)

Habilidades directivas según Puchol (2012)

**a) Para los empleados**

Desarrollo de habilidades de los empleados: los propietarios o directivos que faltan en la delegación efectiva, privan a sus empleados de la oportunidad de mejorar sus habilidades y de asumir mayores responsabilidades. Puesto que los empleados son capaces de realizar tareas que aún no han aprendido, ganando experiencias, ellos dejarán la empresa para tener más retos y un ambiente que los apoye. Esto sucede

más frecuentemente con aquellos empleados que tienen más talento, precisamente las personas que uno no desea perder, después de todo, una rutina de trabajo debe ser un conjunto de oportunidades crecientes de mejoramiento para un empleado (empowerment) (Puchol, 2012)

**b) Para la empresa:**

Maximizar la productividad: hacer el mejor uso de los recursos disponibles incrementa la productividad (Puchol, 2012)

En el campo de la economía, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema. (Pérez, 2008)

En una empresa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad y para alcanzar una buena productividad deben analizarse con detenimiento los métodos utilizados, el estudio de tiempos y una sistema organizado para realizar el pago de los sueldos a los empleados. (Pérez, 2008)

Incremento de la velocidad y efectividad de las decisiones: una organización responde mejor a los retos en un ambiente donde los individuos están más cerca de los problemas y toman decisiones para resolver esos problemas. (Puchol, 2012)

Incremento en la flexibilidad de la operación: una efectiva delegación capacita a varias personas en el desarrollo de las mismas tareas. Como resultado de esto, cuando alguno se ausenta o cuando la crisis requiere del apoyo de otro con funciones que



regularmente no son parte de su trabajo, varios trabajadores estarán ya familiarizados con las asignaciones. (Puchol, 2012)

### **2.2.1.7.3 DESARROLLO O MODIFICACIÓN DE ACTITUDES:**

Es decir, 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 puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas. (Chiavenato, 2009)

La actitud de un profesional juega un papel importante en el desempeño laboral y en la productividad de las empresas. Los cambios de actitud positiva ayudan a mejorar en los niveles de experiencia laboral en la carrera de un individuo.

Cuando los empleados están motivados se tornan a tener una actitud en el entorno laboral favorable que permite tener un entorno armonioso dando paso al desarrollo eficiente y eficaz de los trabajos a desarrollar en el día a día. (Marcos, 2013). Si los empleados se sienten bien con su remuneración, estos demuestran tener una mejor actitud y desarrollan sus labores con compromiso y responsabilidad. El personal con actitud positiva al poner su máximo interés al momento de resolver conflictos en la empresa demuestra inteligencia y psicología para resolverlos inmediatamente.

El empleador contrata personal que demuestre actitudes para desenvolverse y que desarrolle aptitudes que brinden un alto desempeño. Las empresas buscan que su público interno se maneje y maneje en situaciones que causen descontrol para buscar soluciones positivas y efectivas. (Marcos, 2013)

Según Marcos (2013) entre las actitudes más valoradas en un emprendedor están:

- **Cambiar para mejorar:** Para experimentar crecimiento es necesario cambiar los cambios deben ser buscados y realizados.
- **Entusiasmo en todos nuestros emprendimientos:** Vivir con esta cualidad nos da la fuerza necesaria; esta fuerza hay que avivarla a diario. Serenidad, autocontrol y visión positiva son las mejores armas para enfrentar con éxito los problemas.
- **Establecer metas:** Sin la acción es difícil lograr nuestro objetivo. Llevar a cabo nuestras ideas puede convertirse en algo grandioso, sólo lo sabremos si actuamos.
- **Ser personas integrales:** Si ampliamos nuestros conocimientos sobre distintas tareas, estaremos más preparados y aportaremos más. Nunca podemos decir que “sabemos lo suficiente”.
- **Terminar las tareas:** La perseverancia y el compromiso no pueden faltar en un emprendedor.

**2.2.1.7.4 DESARROLLO DE CONCEPTOS:** la capacitación puede dirigirse 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 el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios. (Chiavenato, 2009)

## **2.2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Chiavenato (2009) considera que es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se

aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Matos (2013) considera que la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

### **2.2.2.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Chiavenato (2009) señala que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios.

#### **2.2.2.1.1 ADECUACIÓN DEL INDIVIDUO AL PUESTO**

El ajuste persona-puesto es especialmente complejo y necesario. La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad, han dado lugar a nuevas formas de trabajo que exigen a las organizaciones una constante evaluación de sus procesos la persona idónea para cada puesto y el puesto idóneo para cada persona (Abarca, 2013)

Adecuar cuidadosamente cada persona al puesto de trabajo es bueno para la persona, ya que cada persona ocupa el puesto que mejor encaja con sus intereses y características impulsando así su satisfacción, y beneficia a la organización. Ya que toda su gente puede ser productiva y Alcanzar un desempeño superior en un corto periodo de tiempo a la vez que se consiguen mayores niveles de compromiso, menores coste de rotación y mayor atracción de talento hacia la organización, ya que los empleados hablan bien de la empresa y lo bueno que es trabajar en ella. (Abarca, 2013)

Puesto de trabajo es un conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. Es el trabajo total asignado a un trabajador en forma individual, constituido por deberes y responsabilidades. Entendemos por perfil o descripción de puestos al modelo ideal formalizado y consensuado que describe las características más relevantes de un puesto de trabajo. Es una herramienta de gestión de recursos humanos. (Godoy, 2013)

Según (Tomas, 2014) en cuanto a los horarios, los horarios “normales” de trabajo son de 8 horas al día, trabajar 8 horas diarias son las horas hábiles en las que las personas tienen más potencia para cualquier labor, después de las 8 horas físicamente el cuerpo se siente cansado y ya no tiene la misma productividad que tenía durante las primeras 4 horas.

#### **2.2.2.1.2 CAPACITACIÓN**

Según Siliceo (2006) la capacitación es una una fuente de vitalidad, un factor de crecimiento, un signo de madurez, una filosofía del trabajo, una práctica que logra resultados, una función estratégica, el mejoramiento de la calidad de vida, un factor de diagnóstico, una política general de la empresa

y un estado de ánimo, el factor clave para la productividad, una inversión, no un gasto (“si el gasto es alto, el costo de la falta de capacitación es superior”) y un signo de nuestros tiempos.

#### **2.2.2.1.3 PROMOCIÓN:**

La promoción no es más que estar en un puesto de opción considerable para optar a un cargo mejor dentro de la organización. El ser promovido a una mejor área de trabajo, implica una mayor motivación y por ende en muchas ocasiones un mayor desempeño de las funciones de cada trabajador. En ocasiones, los trabajadores muy productivos, pero que no pueden ser promovidos, bloquean los canales de promoción y otros trabajadores calificados de la organización encuentran bloqueadas sus oportunidades de promoción. Cuando esto sucede, los gerentes más capaces de una empresa pueden buscar empleos en otro lado. Para mantener abiertos los canales de promoción, la empresa puede decidir transferir a los empleados que no puedan ser promovidos, pero que son productivos en su nivel organizacional (Moya, 2011)

#### **2.2.2.1.4 INCENTIVO SALARIAL POR BUEN DESEMPEÑO**

Según Ynfante (2008) en los incentivos económicos al trabajador, se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos.

- Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
  
- Bonos. Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.
  
- Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.
  
- Apoyo Social. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Conceder incentivos individuales a los mejores trabajadores permite que los demás se motiven a realizar de la mejor manera su trabajo, con el propósito de alcanzar ventaja sobre sus compañeros y conseguir los beneficios ofrecidos por la empresa. Las personas reaccionan de manera racional al incentivo, puesto que aumentan la competitividad entre ellas y así se alientan unos a otros a poner más empeño en sus trabajos, lo que termina en una mayor productividad. (Meneces, 2008)

#### **2.2.2.1.5 MEJORA DE LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS.**

Cierto es que cualquier exceso es malo y que no podemos ser desalmados con nuestros subordinados ni tampoco ser demasiado empáticos con ellos. Al tener un jefe que normalmente no habla sino grita y del que el empleado no escucha decir su nombre si no es para recibir un regaño, se puede caer fácilmente en la desmotivación. En el lado opuesto si el jefe es demasiado suave se puede caer en la anarquía y en la falta de liderazgo; cuando algo vaya mal existirá el sentimiento de que nadie está a cargo en realidad. (Obregón, 2010)

Muchos nos hemos topado con jefes que de tan suaves parecen estar ausentes y otros que de tan duros parecen ser capataces. Lo importante como subordinado es saber detectar su estilo desde el inicio de la relación y como jefe ser receptivo ante las señales que invariablemente el equipo envía; ya sea baja productividad, rumores, ambiente laboral tenso, etc. (Obregón, 2010)

Lo que de ninguna manera, ni como subordinados ni como jefes, se puede permitir es la falta de respeto y sobajar la dignidad de la persona, ya que en el momento en el que esto sucede por primera vez sin consecuencia alguna, probablemente se hará costumbre y se seguirá por el mismo camino. Por otra parte, si el empleado no está haciendo bien su trabajo, es siempre necesario que el jefe, como líder del equipo que debe ser, de retroalimentación sobre el hecho para procurar enmendar los errores y cubrir las áreas de oportunidad. Si esto no sucede el empleado se sentirá trabajando sin sentido alguno y sentirá que ni sus aciertos ni sus errores tienen consecuencia alguna y que su trabajo no hace la diferencia. (Obregón, 2010)

#### **2.2.2.1.6 AUTO PERFECCIONAMIENTO DEL EMPLEADO**

Cuando una empresa no ofrece programas de perfeccionamiento de manera regular es esencial que los empleados creen sus propios planes de perfeccionamiento. Los empleados que descuiden esta tarea se arriesgarán a quedarse estancados y anticuados.

Se ofrece un conjunto de sugerencias para ayudar a los empleados a que potencien su propio perfeccionamiento con el fin de aumentar sus oportunidades de promoción. Las sugerencias para el perfeccionamiento se centran en el crecimiento personal y en la orientación. (Oltra, 2011)

#### **2.2.2.1.7 INFORMACIÓN BÁSICA PARA LA INVESTIGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Un sistema de información sobre los recursos humanos (SIRH), es “el conjunto de datos, medios materiales e inmateriales; y personas, que dentro de la empresa se dedican a conseguir a almacenar, tratar y distribuir información relevante para tomar decisiones sobre algunas de las funciones de la dirección, la gestión o administración de personas”. (Calvo, 2008)

#### **2.2.2.1.8 ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS.**

Toda evaluación de las competencias supone un objetivo: empresarial cuando se trata de detectar las potencialidades y de hacer balance de los recursos de la empresa, individual en el caso de la evaluación por competencias. De hecho, cualquiera que sea el objetivo, es deseable que el



individuo y la empresa tengan acceso a los resultados. Esta detección de potencialidades se conoce como estimación de potencial, definida por Lagoven (1986:1), en el Manual sobre el desarrollo de personal, como el análisis que se hace para identificar el nivel del puesto más alto que podrá alcanzar el empleado en su carrera dentro de la organización. De igual manera, Gil, Ruiz y Ruiz (2000:138), la conciben como el proceso de evaluación que permite la identificación de las posibilidades de desarrollo de una persona en un puesto de trabajo o en una organización (Peñalosa, 2007)

#### **2.2.2.1.9 ESTÍMULO PARA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD:**

Implementa un programa de reconocimiento de empleados para estimular la productividad en una empresa pequeña. Se trata de una forma simple de "agradecerle" al empleado por su trabajo, mostrarle que tienes en cuenta sus acciones positivas, aprecias su trabajo y quieres que ese comportamiento continúe. Por ejemplo, puedes publicar una sección "Empleado del mes" y darle una tarjeta de regalo en un restaurante local al empleado que se lo merezca. Esto también puede motivar a que los demás produzcan más para lograr esa meta. (Balle, 2016)

Ofrece incentivos monetarios (bonos) a los empleados que logran ciertos niveles de productividad. Por ejemplo, si tienes un equipo de ventas, ofrece el pago de un bono cuando logre una cierta cantidad de ventas al mes. Involucra a tus empleados en el proceso de toma de decisiones como una forma de mejorar la productividad. Obtén feedback anónimo de parte de los empleados, utiliza una encuesta en línea o escrita, para saber qué es lo que

hace que no logren una productividad mayor. Motiva a los empleados a ser completamente honestos. (Balle, 2016)

#### **2.2.2.1.10 CONOCIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Según Manrique (2016) lo que se busca con los indicadores de desempeño es ayudar o colaborar con los tipos de evaluación, a responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado una determinada intervención, si se han cumplido los objetivos, el nivel de satisfacción de la población objetivo, etc. En definitiva lo que se busca es ver en qué magnitud fue eficiente y eficaz un organismo ejecutor al implementar determinada intervención buscando cambiar una situación problemática inicial. Todo indicador de desempeño debe reunir ciertas características fundamentales, para poder llevar adelante con satisfacción su cometido.

**Deben ser objetivos:** cuando se habla de un indicador objetivo, se está haciendo referencia al indicador expresado en cantidad, calidad y tiempo.

**Deben ser prácticos:** esto hace referencia a que los indicadores, como tienen que necesariamente ser utilizados para establecer comparaciones con distintos parámetros, tienen que ser fáciles de aplicar y de bajo costo.

**Deben ser verificables:** esto significa claramente, que todo indicador debe poder ser corroborado o comprobado a través de un análisis racional, es decir por una metodología científica cualquiera sea la ciencia.

**Deben ser independientes:** se entiende por independencia de indicadores, al hecho por el cual se utilizan los indicadores correspondientes a cada jerarquía de objetivos

Es muy importante que todos los indicadores utilizados tengan estas características citadas anteriormente, debido a que esto facilita enormemente la medición y control del objetivo; de otra forma sería imposible calibrarlo.

#### **2.2.2.1.11 REALIMENTACIÓN (FEEDBACK) DE INFORMACIÓN AL INDIVIDUO EVALUADO.**

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso. Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación. (Estrada, 2010)

#### **2.2.2.1.12 OTRAS DECISIONES DE PERSONAL, COMO TRANSFERENCIAS, CONTRATACIONES, ETCÉTERA.**

##### **- Transferencias**

Las transferencias tienen varios propósitos. Se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo, las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo. El movimiento lateral de un trabajador dentro de la organización se conoce como transferencia. Ésta puede ser iniciada tanto por el trabajador o por la empresa. El proceso no

implica que una persona reciba una promoción o sufra una democión. Las transferencias tienen varios propósitos. En primer lugar las empresas las consideran necesarias para la reorganización. (Moya, 2011)

- **Ascensos**

La posibilidad suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos más significativos de reconocer un buen desempeño. Los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad. Otro problema fundamental es la discriminación. La mayoría de las personas acepta que es necesario o, cuando menos, que existe la obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de contratación. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, empleados viejos y grupos minoritarios. (Moya, 2011)

#### **2.2.2.2 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** según Chiavenato (2009)

##### **a) Métodos de escalas gráficas**

Es el método más utilizado desde la sencillez de su aplicación. El principio fundamental en que está basado el método es juzgar analíticamente en qué medida una persona posee una determinada característica y que nivel han alcanzado las diversas características en su prestación de trabajo, en cantidad y calidad.

Cada evaluador puntúa al trabajador en cada uno de los factores en una escala de juicios del 1 al 5 o del 1 al 7. La calificación global del trabajador se obtiene partiendo de las puntuaciones obtenidas en cada factor.

El número de grados en que está dividido cada factor es variable. Puede hablarse de las escalas más sencillas - tres grados – hasta los más sofisticados 10 grados. Cuando utilizamos escalas sencillas, el escalonamiento se realiza mediante descripciones o adjetivos. (Martínez, 2013)

**b) Método de elección forzada** según (Ortiz, 2012)

Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.

Ventajas

- Proporciona resultados confiables
- Su aplicación es sencilla y no requiere de preparación de los evaluadores

Desventajas

- Su elaboración e implementación son complejas
- Es un método comparativo y discriminatorio

**c) Método de investigación de Campo** según Chiavenato (2009)

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones, en un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

**c) Método de incidentes críticos** según Chiavenato (2009)

Este método se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar

**d) Métodos mixtos** según Alejos (2008)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática, ordenada y objetiva (en la medida de lo posible) de la conducta de una persona en su trabajo. Es una forma de evaluar el trabajo y el rendimiento. Sin embargo, al margen de estas evaluaciones más profesionales, la verdad es que constantemente se está evaluando a los empleados, aunque sea de manera informal. En las pequeñas empresas, el dueño o jefe evalúa constantemente el rendimiento, pero de manera muy intuitiva, a través de la observación directa del desempeño del empleado, lo que tiene una serie de defectos.

**2.2.2.3 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** según González (2011)

Ciertamente es muy relevante porque el éxito de toda organización depende del desempeño de las personas, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos. No obstante, para que esto sea así, es imprescindible realizar la evaluación de desempeño de la manera más adecuada posible, lo que se materializa cumpliendo los siguientes pasos: identificar los problemas relacionados con el desempeño, ofrecer a los trabajadores información constructiva y emprender acciones para mejorarlo. No es fácil. La medición y la gestión del desempeño son dos de las funciones más complejas que todo supervisor debe realizar; principalmente,

porque tiene que evaluar a personas con emociones, percepciones y realidades tan diferentes como válidas.

#### **2.2.2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios según Chiavenato (2009) son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

##### **a) Beneficios para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Factores más usados en la evaluación del desempeño según Cueva (2010)

**Calidad de trabajo:** Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.

**Cantidad de trabajo:** Se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla, por ejemplo, productos elaborados sin defectos, tiempo empleado en el diseño de un nuevo productos, ventas cerradas, monto de cobranzas efectuadas, niveles de rentabilidad o productividad, etc.

**Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.

**Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo

**Innovación y creatividad:** Es el grado en que va por delante de las tendencias, avizora la evolución del mercado, desarrollo nuevos productos, hace innovaciones de proceso, del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad de la planta o mejorar los niveles de productividad, etc.

**Relaciones con los compañeros:** Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal. También se le llama relaciones interpersonales o humanas.

**Liderazgo:** Es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados, etc. Asimismo su sensibilidad o indiferencia a los problemas de los empleados y el interés de encontrar soluciones.

**Responsabilidades:** Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, enseres, dinero a su cargo y controla al personal a su cargo.

**Puntualidad:** Evalúa la exactitud con que cumple los plazos de entrega de los lotes de producción o las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia.

Algunas de las acciones que posibilita una correcta evaluación de personal según (Voegeli, 2008): mejorar el desempeño laboral de los empleados, trabajar sobre una política de remuneraciones y agentes motivadores, aplicar reingeniería de procesos con base en las habilidades y destrezas; detectar necesidades de formación y establecer criterios de rotación y promoción, entre otros.



Más allá de los enumerados anteriormente, es bueno recordar que uno de los mayores aportes de esta herramienta está dado por la posibilidad de conocer los marcos actitudinales que posee un empleado en relación al puesto por un lado, y la habilidad o calificación para desempeñar la actividad de la que es objeto, por otro.

- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados: para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

González (2016), especialista en gestión de capital humano, en su artículo para Debates IESA, titulado ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?, señala: “En la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación, tanto escrita como verbal, es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz.”.

En ese sentido, la profesora González Mármol agrega una serie de consideraciones que los gerentes deben tomar en cuenta para que la comunicación sea eficiente en la evaluación de desempeño:

- Documentar constantemente el rendimiento del empleado: escriba los incidentes críticos y relevantes que ocurran durante el período de evaluación y lo afecten.
- Solicitar la participación del empleado, antes de emitir un juicio definitivo.
- Ser cuidadoso al discutir la evaluación con el empleado: céntrese en el comportamiento y no en las características del individuo.
- Ser concreto y oportuno al dar la información: es mejor no dejar pasar mucho tiempo si algo hay que decir. Esto suele generar mejores efectos.

- Ante una situación de bajo rendimiento, dirigir la información sólo a las facetas de la situación que el empleado puede cambiar. El resto puede generar confusión y malestar. Informe a los trabajadores de las deficiencias durante el período de evaluación.
- Desarrollar un plan de acción y otro de seguimiento.
- Revisar su propio rendimiento. De igual manera, es recomendable que los empleados contribuyan a su proceso de evaluación, mediante la técnica de la autoevaluación y la colaboración con sus superiores para que éstos los califiquen de la forma más justa posible.

**b) Beneficios para la persona** según Chiavenato (2009)

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

**c) Beneficios para la organización**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.
- Estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas. (Blásquez, 2015)

#### **2.2.2.5 EVALUACIÓN DE 360° según Chiavenato (2009)**

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

#### **2.2.2.6 FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Mora (2011) señala que la evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto.

Otra finalidad importante dice Santiago Mora: “Es que la evaluación de méritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores, como alentar a los demás a emularlos, generando a su una espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto”. La evaluación del desempeño en la organización tiene varias finalidades adicionales; siendo las más importantes las siguientes:

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar el clima organizacional
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.
- Actualizar las descripciones de los puestos

### **2.3 Sistemas de Hipótesis**

Según Hernández (2014) considera que no debe haber hipótesis porque es una investigación de tipo descriptiva que enumera características de las variables respectivas.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

##### **3.1.1 Tipo**

El tipo de investigación es descriptivo, porque permite conocer, registrar, y medir las diferentes variables del estudio y sus componentes: capacitación y evaluación del desempeño. (Hernández, 2014)

##### **3.1.2 Nivel**

El presente estudio es una investigación de nivel cuantitativo, donde se utiliza la recolección de datos que luego son procesados que nos permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística simple, puesto que se van a utilizar técnicas de conteo y de medición. (Hernández, 2014)

##### **3.1.3 Diseño**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizará el diseño no experimental de corte transversal.

No experimental, porque se realizará sin operar premeditadamente las variables, es decir, se observará el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto, las variables de estudio no son manipuladas. Es Transversal, porque se recolectaran los datos en un solo momento y tiempo único, teniendo como propósito describir variables en un momento dado. (Hernández, 2014)

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La Unidad de análisis está constituida por las MYPE rubro pollerías ubicadas en urbanización Ignacio Merino– Piura, que constituyen un total de 04 MYPE, conformada por 04 propietarios y 11 trabajadores sumando en total una población de 15.

Nombre o razón social	RUC	N° trabajadores
Liliana Sandoval Rivera	10027953749	4
Ronald Galecio Julca	10028417549	4
Elizabeth Urbina Agurto	10026440306	3
Gabriela Salazar Coronado	10026901559	4
		15

### 3.2.2 Muestra

Debido a que son pocos los trabajadores de las MYPE, se ha tenido que hacer uso de una población compuesta por 15 trabajadores, según Sampiere (2010) dice que si la población es menos de 50 integrantes debido a esto no es necesario establecer ninguna fórmula ya que se ha trabajado con toda la población disponible para brindar información por tanto es una población finita. Se ha trabajado con los colaboradores de 4 MYPE conformadas por un total de 15 (4 propietarios y 11 trabajadores).

### 3.2.3 Criterio de inclusión

#### Variable: Capacitación

Las características de los propietarios son

Edades están entre 43 a 58 años.

Ambos géneros

**Variable: Evaluación del desempeño**

Las características de los colaboradores son

Edades entre los 23 a 55 años

Ambos géneros

Que tengan más de 2 meses laborando

**3.1.4 Criterio de exclusión**

Personas que tienen menos de 02 meses de haber sido contratados

Personas menores de 18 años

### 3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Medición
Capacitación	Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2009)	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de la empresa</li> <li>• Medios</li> <li>• capacitación</li> <li>• Técnicas</li> <li>• Temas sugeridos</li> </ul>	¿Conoce y pone en práctica la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?  ¿Qué medios se han utilizado para detectar las necesidades de capacitación?  ¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones durante el año?  ¿Qué técnica le gustaría que se implantara para dictar el curso de capacitación fuera del trabajo?  ¿Qué temas le gustaría que se tomen en cuenta en la capacitación?	Nominal  Ordinal  Ordinal  Ordinal  Ordinal
		Ciclo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de las necesidades</li> <li>• Planes y Programas</li> <li>• Ejecución</li> </ul>	¿Usted considera que tiene carencias en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñarse en su puesto de trabajo?  ¿Por qué cree usted que es importante que la MYPE elabore un plan de capacitación?  ¿Qué factores se toman en cuenta para la ejecución de la capacitación?	Nominal  Ordinal  Ordinal
		contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión de información</li> <li>• Desarrollo de habilidades</li> <li>• Desarrollo de actitudes</li> </ul>	¿Tienen transmisión de información respecto de la empresa?  ¿De qué manera desarrolla sus habilidades en la empresa donde labora?  ¿De qué manera el desarrollo de sus actitudes beneficia a la empresa?	Nominal  Ordinal  Ordinal



Evaluación del desempeño	Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona (Chiavenato, 2009)	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores</li> <li>• Importancia</li> </ul>	<p>¿A través de qué factores se evalúa su desempeño?</p> <p>¿Por qué crees usted que es importante evaluar su desempeño?</p>	Ordinal
		Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del individuo al puesto</li> <li>• Incentivo salarial por buen desempeño</li> <li>• Mejora de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.</li> </ul>	<p>¿Qué facilidades le brinda la empresa para adecuarse a su puesto de trabajo?</p> <p>¿Qué incentivo recibe por su buen desempeño?</p> <p>¿Crees usted que los resultados en su trabajo dependen directamente del tipo de relación entre usted y su superior?</p> <p>¿Qué aspectos cree usted que son fundamentales en la relación superior-subordinado para que influyan positivamente en el resultado de su trabajo?</p>	Ordinal Ordinal Nominal Ordinal
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados.</li> <li>• Comunicación con los subordinados</li> <li>• Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados</li> </ul>	<p>¿Se evalúa constantemente su desempeño en la empresa?</p> <p>¿Qué aspectos se toman en cuenta para que la comunicación sea eficiente en la evaluación de su desempeño?</p> <p>¿Qué políticas de oportunidades le brinda la empresa?</p>	Nominal Ordinal Ordinal	

Fuente: elaboración propia

### **3.4 Técnicas en instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnicas**

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta que es un método dirigido sobre todo a la descripción y a la contrastación según Alvira (2011) a los trabajadores para la recopilación de datos de las variables capacitación y evaluación del desempeño, además se empleó la técnica de la entrevista dirigida a los propietarios donde son preguntas directas y el entrevistador es el que tiene mayor participación según Grados (2007).

#### **3.4.2 Instrumentos:**

Para el recojo de la información de la investigación se aplicó la guía de entrevista, dirigida a los propietarios y un cuestionario dirigido a los trabajadores de las MYPE con la finalidad de conocer sus perspectivas; la entrevista consta de un compendio de 11 preguntas abiertas respecto al perfil de las MYPE, el cuestionario está integrado por un total de 19 preguntas alusivas a la capacitación y a la evaluación del desempeño con respuestas de escala nominal y ordinal.

#### **3.4.3 Plan de análisis**

Para analizar los datos recolectados se utilizará del análisis descriptivo, para la tabulación de datos utilizaré el soporte del programa Excel 2013.

3.5 Matriz de Consistencia					
Enunciado	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
General	¿Qué características tiene la capacitación y evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollerías en Urbanización Ignacio Merino en la ciudad de Piura, año 2016?	Identificar las características de la capacitación y evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollerías en Urbanización Ignacio Merino en la ciudad de Piura año 2016.	Dado que la investigación es de tipo descriptivo no registra hipótesis. (Hernández, 2014)	Capacitación	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Descriptiva  <b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b> Cuantitativo  <b>DISEÑO:</b> No experimental – transversal.  <b>UNIVERSO O POBLACIÓN</b> 04 MYPE en Urbanización Ignacio Merino en la ciudad de Piura, con una población de 15 conformada por 04 propietarios y 11 trabajadores.  <b>MUESTRA:</b> Tipo finita
Específico		Identificar el ciclo de la capacitación en las MYPE rubro pollerías en urbanización Ignacio Merino Piura año 2016			
		Enunciar el contenido de la capacitación en las MYPE rubro pollerías en urbanización Ignacio Merino año 2016.			
		Conocer los objetivos de la evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollería en urbanización Ignacio Merino año 2016.			
		Identificar los beneficios de la evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollerías en urbanización Ignacio Merino Piura año 2016.			
				Evaluación del desempeño	

Fuente: elaboración propia

### **3.6 Principios éticos**

El trabajo de investigación se realizará con:

- Transparencia en la recolección de datos de la población en estudio.
- Autenticidad en la recolección de datos: serán los mismos recolectados de la fuente.
- Énfasis en la autenticidad de los resultados obtenidos.
- Confidencialidad en las respuestas a las encuestas aplicadas.
- Honestidad al momento de realizar el análisis.
- Veracidad de los resultados.
- Respeto por los derechos de autor: citas.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 Variable capacitación

**Tabla 1**

*Políticas de la empresa*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 2**

*Carencias en competencias para el puesto*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	55%
No	5	45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 3**

*Medios para detectar necesidades*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Observación	11	100%
Cuestionarios	0	0%
Entrevistas con supervisores o gerentes	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 4**  
*Importancia del plan de capacitación*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Determina principales necesidades	5	45%
Determina prioridades	4	36%
Mejores puestos de trabajo	2	19%
Busca eficiencia y rentabilidad	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 5**  
*Capacitaciones recibidas*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 vez	0	0%
2 a 3 veces	5	45%
Nunca	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 6**  
*Técnica de capacitación*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Seminarios	5	45%
Talleres	6	55%
Conferencias	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 7**  
*Factores de capacitación*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Adecuación del programa	3	27%
Calidad del material	2	18%
Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa	2	18%
Calidad y preparación de los instructores	4	37%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 8**  
*Transmisión de información*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 9**  
*Temas sugeridos en la capacitación*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Atención al cliente	4	36%
Gourmet	3	28%
Etiqueta social	4	36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 10**  
*Desarrollo de habilidades*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Aumentando la productividad	5	45%
Tomando mejores decisiones	2	18%
Incrementando en la flexibilidad de la operación	4	37%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 11**  
*Desarrollo de actitudes*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Desarrollando eficiente y eficazmente los trabajos asignados	2	18%
Desempeñándose con compromiso y responsabilidad	2	18%
Ayudando a resolver problemas a diarios en la empresa	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



#### 4.1.2 Evaluación del desempeño

**Tabla 12**

*Adecuación al puesto de trabajo*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Horarios	8	73%
Perfil del puesto adecuado	3	27%
Puesto idóneo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 13**

*Incentivos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Incentivos económicos	5	45%
Incentivos no económicos	0	0%
Ninguno	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 14**

*Los resultados y la relación entre superiores y subordinados*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 15***Los resultados y la relación entre superiores y subordinados*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Motivación	11	100%
Trabajo en equipo	0	0%
Ambiente agradable	0	0%
Retroalimentación	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 16***Evaluación de su desempeño*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 17***Factor de evaluación*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A través la calidad del trabajo	7	64%
A través de su iniciativa	2	18%
A través de las relaciones con los compañeros	0	0%
A través de la puntualidad	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 18*****Importancia de la evaluación de su desempeño***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Para detectar necesidades de formación	4	36%
Para mejorar su desempeño laboral	5	46%
Para establecer criterios de rotación	0	0%
Para conocer sus habilidades	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 19*****Aspectos para que la comunicación sea eficiente***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siendo cuidadosos al discutir su evaluación	0	0%
Siendo concretos y oportunos al dar la información de la evaluación	11	100%
Informando sólo las deficiencias que se pueden cambiar	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

**Tabla 20*****Políticas de oportunidades***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ascensos	0	0%
Beneficios económicos	0	0%
Impulso y desarrollo personal	8	73%
Mejora de las relaciones interpersonales	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

## 4.2 Análisis de resultados

En la tabla 1 denominada: “Políticas de la empresa”, se aprecia que el 100% de los colaboradores de las MYPE señalan que si conocen y ponen en práctica la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, tal como lo indica Flores (2015) en las que identificó que para la mejor toma de decisiones para la solución eficiente de los problemas se mejorará los conocimientos y habilidades para realizar mejor sus tareas y así llegar al logro de los objetivos de la empresa.

Por tanto tiene concuerda con Chiavenato (2009) en que la transmisión de información en cuanto a su contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información cómo un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera.

Contrastando con el objetivo “transmisión de información”, se ha logrado determinar que los trabajadores si conocen y ponen en práctica la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, poniendo el interés necesario que se requiere para lograr cada objetivo.

En la tabla 2 denominada: “Carencias en competencias para el puesto”, se aprecia que el 55% de los colaboradores de las MYPE, tienen carencias en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo y el 45% considera lo contrario, como indica Lima (2008) que con la detección de necesidades de capacitación se aseguró cubrir todas las deficiencias mostradas en la evaluación de su desempeño y perfiles de trabajo, para lograr el óptimo desempeño de los trabajadores.

Por otro lado Flores (2009) concuerda en que una necesidad de capacitación es la falta o carencia (limitación o deficiencia) de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse efectivamente en sus actuales y futuros cargos. Es la diferencia entre lo que el trabajador sabe y hace y lo que debería saber y hacer para desempeñar su trabajo con eficiencia.

Contrastando con el objetivo de “Detección de las necesidades de capacitación” se ha logrado determinar cuáles son las carencias que se presentan en la MYPE en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes, debido a que no se realizan detecciones periódicas de las necesidades de capacitación a los trabajadores y para poder lograr sus objetivos y finalmente el éxito en las MYPE se necesita primero identificar esas deficiencias y debilidades y así lograr el buen desempeño en cada uno de sus trabajadores en sus puestos de trabajo.

En la tabla 3 denominada “Medios para detectar necesidades”, se aprecia que el 100% de los encuestados han sido evaluados a través de la observación para poder detectar las carencias o necesidades de los trabajadores en sus puestos de trabajo, como indica Medina (2014) que los medios utilizados para capacitar al personal de los restaurantes de la ciudad de Chulucanas en su totalidad se basan en indicaciones u orientaciones al personal por parte del dueño, ya que no existe una planificación para capacitar o brindar medios de inducción al nuevo personal.

Esto tiene relación con Zamora (2012) en que los medios para detectar las necesidades de capacitación son la evaluación del desempeño, la observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas de supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación del trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos e informes periódicos de la empresa o del área de producción,

Contrastando con el objetivo de “detección de necesidades de capacitación” se ha logrado determinar que una de las carencias en las MYPE es que los trabajadores solo son evaluados a través de la observación, porque puede que el empleador desconozca de los medios científicos utilizados por las grandes empresas o por profesionales especialistas en estos temas, en este caso el propietario de la MYPE solo ha utilizado el medio de la observación, pues es una forma de detectar los conocimientos, habilidades y experiencia, y analizando cada una de sus acciones. Por lo que se recomienda que el propietario emplee métodos más científicos para detectar las necesidades de capacitación.

En la tabla 4 denominada “Importancia del plan de capacitación” se aprecia que el 45% de los encuestados considera que la MYPE elaboren un plan de capacitación porque determina las principales necesidades de capacitación, el 36% determina prioridades y el 18% porque permitirá que los colaboradores tengan mejores puestos de trabajo, como indica Lima (2008) que es fundamental que la empresa siga creciendo integralmente y así aplicar el plan de capacitación como una herramienta importante dentro de la organización, se lograra con eficiencia y rentabilidad alcanzar los objetivos empresariales encaminado hacia un mayor logro, cambio e innovaciones que finalmente llevaran a actividades que aseguren el cumplimiento de las metas propuestas.

Por otro lado Altamirano (2012) concuerda en que el Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución. Permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales.

Mediante las respuestas de los trabajadores se ha logrado determinar que las MYPE deberían elaborar un plan de capacitación en la que ellos consideran importante porque determina las principales necesidades y prioridades de la empresa, ya que este conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales, buscando producir resultados de calidad, excelencia en el servicio y ayuda a solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

En la tabla 5 denominada “Capacitaciones” se aprecia que el 55% de los encuestados señalan que nunca han recibido capacitaciones y el 45% señalan que han recibido capacitaciones 2 a 3 veces al año, como indica Gómez (2011) en que los dueños de los restaurantes de la ciudad de Chulucanas solo ofrecen capacitación de tipo informal, es decir se dan la ingresar al restaurante como instrucciones para su desempeño laboral de manera general, sin contar con una programación.

Así concuerda Chiavenato (2009) en que la ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trinees, auxiliares, jefes o gerentes, y por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/ especialistas contratados.

Contrastando con el objetivo “Ejecución de la capacitación” se ha logrado determinar que las trabajadores en su mayoría no han recibido capacitaciones, lo mismo que conlleva a la deficiencia del servicio entregado a los clientes, por consiguiente se sugiere buscar los medios a entidades que nos ayuden a volcar esta realidad y les brinde los conocimientos necesarios y poder transmitir la información a todas las pequeñas y medianas empresas y así poder cambiar la realidad que se vive a diario.



En la tabla 6 denominada “Técnica de capacitación” se aprecia que el 55% de los encuestados señalaron que les gustaría que se emplee la técnica de capacitación fuera del trabajo a través de talleres y el 45% les gustaría que se realice a través de seminarios, así lo indica Flores (2015) en que identificó que las técnicas de capacitación que utilizan las MYPE piladoras de arroz del Distrito de la Unión es la capacitación en el puesto con instrucción directa, esto se da cuando ingresa un nuevo personal o es promovido de un puesto a otro y esta capacitación es dada por un trabajador experimentado o un supervisor.

Por tanto tiene relación con lo que nos dice Chiavenato (2009) en que las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo en las que considera a las aulas para exposiciones, expositiva y conferencias, seminarios y talleres, películas, transparencias, videocintas (televisión), método de casos, discusión en grupos pequeños, paneles, foro, dramatización (representación de roles), simulaciones y juegos, instrucción programada, oficinas de trabajo y reuniones técnicas.

Contrastando con el objetivo de programas de capacitación, se ha logrado determinar que una de las técnicas de capacitación fuera del trabajo escogida por el personal sería a través de talleres ya que estas son las técnicas más efectivas usada por la mayorías de MYPE que cuentan con la participación de distinguidos especialistas que ayudan a elaborar estrategias, las mismas que amplían sus conocimientos, logrando un mejor desempeño en sus puestos de trabajo en cada colaborador.

En la tabla 7 denominada “Factores de capacitación” se aprecia que el 37% de los encuestados afirman que la MYPE se inclina más por el factor de calidad y preparación de los instructores , el 27% afirma que la MYPE se inclina más por la adecuación del programa de capacitación, el 18% afirma que la MYPE se inclina por la calidad del material de capacitación y el 18% afirma que la MYPE se inclina más por la cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa, así como lo indica Ayala (2011) en la que señala que el 85% del personal considera que el plan de capacitación es un factor que le permite crecer más rápido dentro de la compañía, ya que en la actualidad el 67% del personal administrativo califica con un nivel bajo al manejo actual de capacitaciones, por consiguiente este plan ayuda a llevar un control y seguimiento de las capacitaciones realizadas.

Por tanto concuerda con lo expresado por Chiavenato (2009) que para la ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores: adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, calidad del material de capacitación, cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa y calidad y preparación de los instructores.

Contrastando con el objetivo de “ejecución de la capacitación” se ha logrado determinar que uno de los factores tomados en cuenta por las MYPE es la calidad y preparación de los instructores, estos reúnen cualidades personales como la facilidad para las relaciones humanas, facilidad para comunicar los diferentes conocimientos que la especialidad lo exige, en este caso son los mismos dueños los encargados de realizar lo antes mencionado.

En la tabla 8 denominada “Transmisión de información”, el 100% de los encuestados señalaron que si reciben transmisión de información respecto de la empresa, tal como lo indica Flores (2015) en las que identificó que los beneficios de realizar una buena capacitación a los colaboradores de las MYPE piladoras de arroz ayudara a estos en la mejor toma de decisiones para la solución eficiente de los problemas, mejorará los conocimientos y habilidades para realizar mejor sus tareas y así llegar al logro de los objetivos de la empresa.

Por tanto tiene relación con lo que dice Chiavenato (2009) en que la transmisión de información es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información cómo un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos. Es el aumento del conocimiento de las personas; es la información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.

Contrastando con el objetivo “transmisión de información”, se ha logrado determinar que a los trabajadores si se les transmite información respecto de la empresa. No es difícil definir las políticas de la empresa, el problema es cumplirlas, sin ellas la organización es un barco a la deriva, por lo tanto es importante que los empleados tengan pleno conocimiento de éstas y juntos lograr realizar las metas establecidas por la empresa.

En la tabla 9 denominada “Temas sugeridos para la capacitación” el 36% de los encuestados señalan que les gustaría que se les capacite en temas de atención al cliente, el otro 36% indica que les gustaría que se les capacite en temas de etiqueta social y el 28% en temas de Gourmet; así lo indica Gómez (2014) en donde afirma que la capacitación en los restaurantes de la ciudad de Chulucanas se basan en su mayoría a la experiencia diaria de venta, donde el servicio al cliente se basa en el esfuerzo del mozo, por utilizar sus recursos de la mejor manera, según indicaciones del dueño o administrador, por lo tanto se requiere de un programa de capacitación de atención al cliente.

Por lo tanto tiene relación con lo que señala Contreras (2014) en que el contenido de los programas de capacitación deberá entenderse como la materia o temas que deben enseñarse para lograr los objetivos. Para determinar el contenido, es necesario considerar la información básica de la empresa, en cuanto a los requerimientos ocupacionales, procedimientos operativos de trabajo, maquinaria, herramienta y tecnología, con la finalidad de poder dirigir esos contenidos hacia la enseñanza de conocimientos especializados según su ocupación laboral; o temas técnicos de actualización profesional o bien a la formación y desarrollo personal, etc.

Contrastando con el objetivo de transmisión de la información se ha logrado determinar que uno de los temas más importante para el personal es aprender temas con respecto a etiqueta social y temas de atención al cliente y así lograr mayor lealtad en los consumidores, incremento de las ventas y la rentabilidad, una mejor imagen, menos quejas y reclamaciones, etc.

En la tabla 10 denominada “Desarrollo de habilidades” se observa que el 45% de los encuestados desarrolla sus habilidades aumentando la productividad en la empresa, el 36% lo hace incrementando la flexibilidad de la operación y el 18% tomando mejores decisiones, esto concuerda con Flores (2015) en que se identificó que los beneficios de realizar una buena capacitación a los colaboradores de la MYPE piladoras de arroz ayudará a estos en la mejor toma de decisiones para la solución eficiente de los problemas, mejorará los conocimientos y habilidades para realizar mejor sus tareas y así llegar al logro de los objetivos de la empresa.

Por tanto tiene relación con Chiavenato (2011) en que el desarrollo de habilidades se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán, a su vez habilita a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.

Contrastando con el objetivo de desarrollo de habilidades se ha logrado determinar que gracias a las orientaciones recibidas por los propietarios muchos de los trabajadores han logrado desarrollar técnicas de servicio que ayudan al incremento de la productividad de la MYPE en que laboran, los mismos que han incrementado sus conocimientos gracias a las orientaciones recibidas.

En la tabla 11 denominada “Desarrollo de actitudes” se observa que el 64% de los encuestados señala que por medio de sus actitudes benefician a la empresa ayudando a resolver problemas que se dan a diario en la empresa, el 27% afirma que benefician a la empresa desempeñándose en sus labores con compromiso y responsabilidad y el 9% desarrollando eficiente y eficazmente los trabajos asignados, así como lo indica Gómez (2014) en que las características del servicio al cliente, se basan en la actitud y disposición del mozo y del personal por atender al cliente, utilizando gran parte de su esfuerzo físico para lograr la satisfacción del cliente.

Por tanto tiene relación con Marcos (2013) en que la actitud de un profesional juega un papel importante en el desempeño laboral y en la productividad de las empresas. Los cambios de actitud positiva ayudan a mejorar en los niveles de experiencia laboral en la carrera de un individuo. Cuando los empleados están motivados se tornan a tener una actitud en el entorno laboral favorable que permite tener un entorno armonioso dando paso al desarrollo eficiente y eficaz de los trabajos a desarrollar en el día a día.

Contrastando con el objetivo de “Desarrollo o modificación de actitudes se ha logrado determinar que una de las actitudes que benefician a la empresa mediante sus trabajadores es la acción positiva que poseen para resolver problemas que se presentan a diario en la empresa. Es una de las actitudes potenciales que se han visto reflejadas en cada uno de sus colaboradores, los mismos que se sienten identificados con las empresas en las que han sido contratados.

En la tabla 12 denominada “Adecuación al puesto de trabajo” se observa que el 73% de los encuestados señalan que las facilidades que les brinda la MYPE para adecuarse a sus puestos de trabajo es a través de los horarios y el 27% señala que el perfil del puesto es el adecuado, así como lo indica García & Meléndez (2015) que en lo que respecta al diseño de cargos podemos decir que la empresa si se está preocupando por hacerles comprender a sus trabajadores cuáles son sus funciones que tienen que tener y que actividades tienen que realizar en los distintos cargos que posee la empresa.

Por lo tanto concuerda con Abarca (2013) en que el ajuste persona-puesto es especialmente complejo y necesario. La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad, han dado lugar a nuevas formas de trabajo que exigen a las organizaciones una constante evaluación de sus procesos la persona idónea para cada puesto y el puesto idóneo para cada persona.

Contrastando con los objetivos de “Adecuación del individuo al puesto” se ha logrado determinar que una de los objetivos de los trabajadores para adecuarse a su puesto de trabajo es a través de los horarios, ya que muchas veces esto les permite compartir su tiempo con sus estudios, tanto técnicos como universitarios.

En la tabla 13 denominada “Incentivos” 55% de los encuestados señalaron que recibe incentivos económicos y el 45% señalan que no reciben incentivos; Así lo indica García (2011) en que la organización posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su personal, la evaluación tiene un tiempo establecido para su ejecución; se involucra al trabajador en el proceso de evaluación de desempeño a través de la comunicación e información sobre el mismo, y se otorgan por medio de la evaluación recompensas o estímulos para el trabajador.

Esto tiene relación con Meneces (2008) donde señala que conceder incentivos individuales a los mejores trabajadores permite que los demás se motiven a realizar de la mejor manera su trabajo, con el propósito de alcanzar ventaja sobre sus compañeros y conseguir los beneficios ofrecidos por la empresa. Las personas reaccionan de manera racional al incentivo, puesto que aumentan la competitividad entre ellas y así se alientan unos a otros a poner más empeño en sus trabajos, lo que termina en una mayor productividad.

Contrastando con el objetivo de “Incentivo salarial por buen desempeño “se ha logrado determinar que los trabajadores en su mayoría no reciben ningún tipo de incentivo lo mismo que ocasiona que dichos trabajadores no se entreguen al cien por ciento en su capacidad técnica, siendo este el déficit que ocasiona que las MYPE (pollerías) muchas veces entreguen un producto que no satisfacen los paladares sin contar la atención esmerada que se espera de ellos para sus clientes.



En la tabla 14 denominada “Relación entre superiores y subordinados” el 100% señalo que si creen que los resultados en su trabajo dependen directamente del tipo de relación entre ambos; así lo indica Litano (2014) en que los beneficios que brindaría la capacitación de las MYPE pesqueras, ayudarían a mejorar sus habilidades, promueve la comunicación, mejora las relaciones, incrementa la productividad pero no son aplicados.

Así lo concuerda con Obregón (2010) en que muchos nos hemos topado con jefes que de tan suaves parecen estar ausentes y otros que de tan duros parecen ser capataces. Lo importante como subordinado es saber detectar su estilo desde el inicio de la relación y como jefe ser receptivo ante las señales que invariablemente el equipo envía; ya sea baja productividad, rumores, ambiente laboral tenso, etc.

Contrastando con el objetivo “Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados” se ha logrado determinar que todos los trabajadores consideran que la relación entre el jefe y los trabajadores dependen directamente del tipo de relación entre ambos ya que el empleador no es aquella persona que solo debe dar órdenes sino que debe ser un amigo más de sus empleados que colabore en todo lo que ellos necesiten para sacar adelante su trabajo, así mismo los empleados se sentirán confiados y responderán con más ahínco a las tareas a las que fueron asignados.

En la tabla 15 denominada “Aspectos para mejorar la relación entre superiores y subordinados” se aprecia que el 100% de los encuestados señalan que la motivación es un aspecto fundamental en la relación entre superiores y subordinados para que influyan positivamente en el resultado de su trabajo, Así lo indica García & Meléndez (2015) en que se observa que existen algunas deficiencias en los que respecta al proceso de retroalimentación, la empresa no le da a conocer a sus empleados cuales han sido los resultados de su evaluación, no les hace saber qué cosas están haciendo bien o en que están fallando.

Por tanto concuerda con Obregón (2010) en que si el empleado no está haciendo bien su trabajo, es siempre necesario que el jefe, como líder del equipo que debe ser, dé retroalimentación sobre el hecho para procurar enmendar los errores y cubrir las tareas de oportunidad. Si esto no sucede el empleado se sentirá trabajando sin sentido alguno y sentirá que ni sus aciertos ni sus errores tienen consecuencia alguna y que su trabajo no hace la diferencia.

Contrastando con el objetivo “Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados” se ha logrado determinar que unas de los aspectos para mejorar la relación entre ambas partes es la motivación, ya que es la fuente principal que satisface los aspectos primordiales de cada colaborador, lo mismo que los impulsa a dar lo mejor de ellos y destacar en cada tarea asignada.

En la tabla 16 denominada “Evaluación de su desempeño”, el 100% de los encuestados señalaron que si se les evalúa constantemente su desempeño; así lo indica Mejía (2012) que se logró identificar por medio de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño que son cinco competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo de los agentes.

Por tanto concuerda con lo expresado por Chiavenato (2009) en que los beneficios para el gerente como administrador de personas son evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados y comunicación con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Contrastando con el objetivo “Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados” se ha logrado determinar que el dueño de la MYPE si evalúa constantemente el desempeño de sus labores ya que este medio se utiliza para determinar incrementos en cuanto a las necesidades de capacitación y desarrollo, por tanto una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo del personal. La evaluación permite obtener como resultado final que la atención del personal sea eficiente, que la entrega de los productos sea rápida, y el cliente se valla satisfecho.

En la tabla 17 denominada factores de evaluación, el 55% de los encuestados señalaron que evalúan su desempeño a través de la calidad del trabajo, el 27% a través de su iniciativa, y el 27% a través de su responsabilidad, así lo indica Quispe (2011) que en el proceso de análisis del desempeño de los colaboradores se detectó coincidencias en las calificaciones de grado insatisfactorio reflejadas en los factores de iniciativa, liderazgo, cooperación y fiabilidad.

Por tanto concuerda con lo expresado por Cueva (2010) donde indica que los factores más usados en la evaluación del desempeño como son la calidad del trabajo, la cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, innovación y creatividad, relaciones con los compañeros, liderazgo, responsabilidades y puntualidad

Contrastando con el objetivo “Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados” se ha logrado determinar que uno de los beneficios que evalúa el desempeño de sus trabajadores es a través de la calidad del trabajo, la misma que debe satisfacer en este caso el paladar de los clientes, teniendo en cuenta la creación de nuevos elementos que los identifiquen y los mantengan enganchados tanto por el producto que se ofrece como la atención esmerada recibida para cada uno de los colaboradores de la MYPE.

En la tabla 18 denominada “Importancia de la evaluación de su desempeño” se observa que el 46% de los encuestados creen que es importante evaluar su desempeño para mejorar su desempeño laboral, el 36% considera que es importante porque detecta necesidades de formación y el 18% cree que es importante para conocer las habilidades en cuanto al desempeño de sus actividades, por tanto Mejía (2012) señala que se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo.

Así mismo Voegeli (2008) señala que algunas de las acciones que posibilita una correcta evaluación de personal son mejorar el desempeño laboral de los empleados, trabajar sobre una política de remuneraciones y agentes motivadores, aplicar reingeniería de procesos con base en las habilidades y destrezas; detectar necesidades de formación y establecer criterios de rotación y promoción, entre otros. Más allá de los enumerados anteriormente, es bueno recordar que uno de los mayores aportes de esta herramienta está dado por la posibilidad de conocer los marcos actitudinales que posee un empleado en relación al puesto por un lado, y la habilidad o calificación para desempeñar la actividad de la que es objeto, por otro.

Contrastando el objetivo “Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados” se ha logrado determinar que los trabajadores si creen que es importante evaluar su trabajo para mejorar el desempeño laboral en sus actividades, ya que el éxito de toda organización depende de las acciones de sus colaboradores y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados tanto a corto, mediano y largo plazo.

En la tabla 19 denominada “Aspectos de la comunicación”, la mayoría de los encuestados señalaron que los dueños de la MYPE deben considerar para que la comunicación sea eficiente en la evaluación deben ser concretos y oportunos al dar la información de la evaluación y el 9% señaló ninguna de las anteriores ya que no sea les evalúa su desempeño; así como lo indica García (2011) en lo que refiere al proceso de comunicación de los resultados a los empleados se observa que casi siempre se brindan planes de mejora para corregir las debilidades, en caso de ser estas encontradas en el proceso, debido a la informalidad en que son comunicados los resultados de la evaluación.

Así lo indica Chiavenato (2009) en que un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios *son el individuo*, aquí hay que conocer las reglas del juego, conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales; *para el gerente* como evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo; *la organización y la comunidad*.

Contrastando con el objetivo “Comunicación con sus subordinados” se ha logrado determinar que para que la comunicación sea eficiente en la evaluación del desempeño de los trabajadores deben ser concretos y oportunos al dar la información de la evaluación, es decir, no dejar pasar mucho tiempo si algo hay que decir, al mínimo defecto que ellos perciban deben

hacérselo saber a sus trabajadores para que ellos corrijan sus errores de manera inmediata y no volverlos a repetir.

En la tabla 20 denominada “Políticas de oportunidades” el 73% de los encuestados señalan que las políticas de oportunidades que le brinda la empresa es a través del impulso y desarrollo personal y el 27% a través de la mejora en las relaciones interpersonales, así lo indica Martell & Sánchez (2013) que al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación se concluye en que no sólo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tiene impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

Por tanto tiene relación con Chiavenato (2009) en que un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien generando beneficios de corto, mediano y largo plazo siendo uno de ellos dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Contrastando con el objetivo “Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados” determina que unas de las políticas de oportunidades que le brinda la empresa se da mediante el impulso y desarrollo personal; por tanto los ayuda siendo más competitivos a través de los conocimientos adquiridos tanto en el trabajo diario como también mediante las capacitaciones recibidas, esto los convierte en trabajadores con mano de obra calificada, la misma que les abre muchas puertas y los convierte en profesionales muy solicitados.

## V. CONCLUSIONES

En el ciclo de capacitación el medio para detectar las necesidades de capacitación es a través de la observación y es importante que las MYPE elaboren un plan porque determina las principales necesidades de capacitación, así mismo los factores que se toman en cuenta para la ejecución de la capacitación es la calidad y preparación de los instructores.

Con respecto al contenido de capacitación los empleados si reciben información respecto de la empresa y desarrollan sus habilidades en la empresa aumentando la productividad, a su vez el desarrollo de sus actitudes benefician a las MYPE ayudando a resolver problemas a diario en la empresa.

En cuanto a los objetivos de la evaluación del desempeño las facilidades que les brinda las MYPE para adecuarse a sus puesto de trabajo se dan a través de los horarios, así mismo no reciben incentivos y los resultados en su trabajo dependen de la relación entre superiores y subordinados por tanto la motivación es un aspecto fundamental en la relación entre ambos para que los resultados influyan positivamente en su trabajo.

En cuanto a los beneficios de la evaluación del desempeño si se les evalúa constantemente su desempeño, además uno de los aspectos que toman en cuenta las MYPE para que la comunicación sea eficiente es que son concretos y oportunos al dar la información del individuo y una de las políticas de oportunidades que les brinda la empresa son el impulso y desarrollo personal.



En cuanto a las características de la capacitación se identificó que los trabajadores no reciben capacitaciones, así mismo les gustaría que se implantaran talleres para dictar el curso de capacitación tomándose en cuenta temas con respecto a la atención al cliente y etiqueta social.

En cuanto a las características de la evaluación del desempeño se identificó que evalúan el desempeño de los trabajadores a través de la calidad de su trabajo, así mismo consideran importante que se evalúe su trabajo para mejorar su desempeño laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, K. (31 de Agosto de 2013). *Análisis y descripción de puestos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/kxrenabark/capitulo-iii-analisisydescripciondepuestos>
- Acuña, L. (2009). *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las Mype*. Obtenido de <http://revistas.concytec.gob.pe/>
- Aguilar, J. (2010). *El diagnóstico de necesidades de capacitación*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/J0R6454ND0V4L/diagnosticos-denecesidadesdecapacitacion>
- Aguirre, P. (2006). *MYPE, (Micro y Pequeña Empresa)*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos39/micro-empresas/micro-empresas.shtml>
- Alejos, L. (09 de Mayo de 2008). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de <http://magister-vsem-rh-cuam.blogspot.pe/2008/05/metodo-mixto.html>
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Altamirano, A. (07 de Noviembre de 2012). *Plan de capacitación*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion>
- Alvira, F. (2011). *Cuadernos Metodológicos*. España.
- Andina, P. (30 de Agosto de 2010). *Mypes peruanas participarán de forma preferencial en compras públicas de Corea a partir de \$ 75000*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mypes-peruanas-participaran-forma-preferencial-compras-publicas-corea-a-partir-75000-314375.aspx>
- Apac, D. (31 de Agosto de 2014). *Técnicas de capacitación* .

- Avolio, B. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y pequeñas empresas en el Perú (Mypes)*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Balle, L. (2016). *Cómo estimular la productividad de los empleados*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cmo-estimular-la-productividad-de-los-empleados-4640.html>
- Barañano, L. (29 de Diciembre de 2015). *La obsolescencia tecnológica va unida al crecimiento económico*. Obtenido de <http://www.agenciasinc.es/Noticias/La-obsolescencia-tecnologica-va-unida-al-crecimiento-economico>
- Blásquez, M. (2015). *Evaluación de desempeño. ¿Qué es evaluación de desempeño?* Obtenido de La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento: <http://slideplayer.es/slide/7608146/>
- Calvo, R. (2008). *La investigación social en recursos humanos. La necesidad de seguir una metodología*. Obtenido de <file:///C:/Users/Cecilia/Downloads/Dialnet-LaInvestigacionSocialEnRecursosHumanosLaNecesidadD-2736175.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, R. (20 de Mayo de 2014). *Capacitación y adiestramiento*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/DanielDelgadoEsquivel/capacitacion-y-adiestramiento-34929852>
- Cueva, J. (26 de Diciembre de 2010). *Factores mas usados en la evaluacion de desempeño*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/factores-mas-usados-en-la-evaluacion-de-desempeno.html>

Díaz, G. (25 de Noviembre de 2009). *Discusión en pequeños grupos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/astaroht84/discucion-en-pequeos-grupos>

economía, M. d. (Junio de 2010). *Instructivo para la Formulación de Indicadores*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto\\_publico/normativa/Instructivo\\_Formulacion\\_Indicadores\\_Desempeno.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf)

El comercio, E. (11 de Febrero de 2016). *El BCR sube la tasa de interés de referencia a 4.5%*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-sube-tasa-interes-referencia-425-noticia-1878226>

El peruano, D. (2016). *El Perú esta entre las mejores economías de América Latina*. Obtenido de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=34895>

Escalante, J. (23 de Enero de 2014). El comercio, E. *Siete puntos claves en los cambios de la ley de mypes*.

Estrada, M. (08 de Noviembre de 2010). *Recursos Humanos y Capacitación*. Obtenido de Evaluación y recursos humanos: <http://rhycapacitacion.blogspot.pe/2010/12/evaluacion-y-recursos-humanos.html>

Flores, J. (10 de Julio de 2009). *Diagnostico de necesidades de capacitacion*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jorgeflores68/5997861-presentacion-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion>

Freyre, M. (Diciembre de 2005). *Responsabilidad social empresarial en la pequeña y micro empresa*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n16\\_2005/a03.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n16_2005/a03.pdf)

- García, D. (25 de Marzo de 2014). *Solo 3.6% de mypes formales están en capacidad de exportar sus productos*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/solo-36-mypes-formales-estan-capacidad-exportar-2092675>
- Godoy, M. (08 de Enero de 2013). *Recursos Humanos*. Obtenido de Administración de recursos humanos: <http://es.slideshare.net/MauroGodoy2/adm-rrhh-final>
- Gómez, H. (13 de diciembre de 2013). *Características de la capacitación de personal*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=hnckEFK6ccQ>
- González, A. (2011). *¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?* Obtenido de [http://monitorbg.com/articulos\\_2.php](http://monitorbg.com/articulos_2.php)
- González, A. (28 de Enero de 2016). Evaluación de desempeño: un proceso atado a la comunicación. *Debates IESA*,. Obtenido de <http://www.iesa.edu.pa/inicio/2016-enero-28/2708=evaluacion-de-desempeno-un-proceso-atado-a-la-comunicacion>
- Grados, J. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. México: El manual moderno, S.A.
- Guevara, J. (7 de Mayo de 2012). *La importancia de la capacitación de las PYMES*. Obtenido de <https://jorgeguevara.net/2012/05/07/la-importancia-de-la-capacitacion-en-las-pymes/>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MC GRAW-HILL.
- Huamán, P. (15 de Febrero de 2011). *Las MYPES, el aliado contra la pobreza*. Obtenido de [http://actualidadmypeperu.blogspot.pe/2011\\_02\\_01\\_archive.html](http://actualidadmypeperu.blogspot.pe/2011_02_01_archive.html)

- INEI. (2013 de Setiembre de 2013). *Más del 99% de las empresas del Perú son pequeñas y medianas*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/mas-del-99-de-las-empresas-del-peru-son-pequenas-y-medianas>
- INEI, G. (30 de Junio de 2015). *Día mundial de la población*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- Islas, B. (13 de Mayo de 2013). *El capacitador*. Obtenido de <http://bic022013.blogspot.pe/2013/05/evaluacion-de-los-resultados-de-la.html>
- Jardon, G. (20 de Febrero de 2013). *Detección de necesidades de capacitación*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/hekrod/deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-16659829>
- La república, p. (20 de Mayo de 2015). *Las pymes y la economía peruana*. Obtenido de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>
- Larrea, J. (21 de Abril de 2013). *Solo con inversión se podrá reducir la pobreza en el Perú*. Obtenido de <http://larepublica.pe/21-04-2015/solo-con-inversion-se-podra-reducir-la-pobreza-en-el-peru>
- Ley 30056, L. (02 de Julio de 2013). Obtenido de <http://www.mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
- Lira, J. (15 de Agosto de 2013). ComexPerú: Microempresas representan el 98.3% de firmas formales en el Perú. *Gestión*.
- Manene, L. (16 de Noviembre de 2010). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de

<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>

Manrique, D. (23 de Agosto de 2016). *Diseño de indicadores de desempeño*. Obtenido de <https://principiosdemantenimientousb.wikispaces.com/08.+Dise%C3%B1o+de+indicadores+de+desempe%C3%B1o>.

Marcos, L. (21 de Mayo de 2013). *Porque es importante una buena actitud y aptitud en el desarrollo profesional*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/porque-es-importante-una-buena-actitud-y-aptitud-en-el-desarrollo-profesional/>

Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de santos, S.A.

Matos, F. (11 de Marzo de 2013). *Evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Matute, G. (06 de Mayo de 2011). *SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA*. Obtenido de [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/segmentacion\\_psicografica\\_pequena\\_y\\_microempresa.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/segmentacion_psicografica_pequena_y_microempresa.pdf)

Meneces, C. (2008). La remuneración como incentivo al buen desempeño laboral. En T. Harford, *La lógica oculta de la vida: cómo la economía explica todas nuestras decisiones*. Madrid: Temas de Hoy, S.A. (T.H.).

Merino, M. (2011). *Definición de promoción*. Obtenido de <http://definicion.de/promedio/>

- Ministerio de trabajo, M. (2014). *El Ministerio*. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-del-ministerio>
- Mora, S. (25 de Marzo de 2011). *Finalidad y objetivos de la evaluación del desempeño*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>
- Moya, E. (14 de Mayo de 2011). *Subsistemas de Desarrollo*. Obtenido de LOS ASCENSOS, TRANSFERENCIAS Y PROMOCIÓN.: [http://lacapacitadorabomberil.blogspot.pe/2011/05/los-ascensos-transferencias-y-promocion\\_14.html](http://lacapacitadorabomberil.blogspot.pe/2011/05/los-ascensos-transferencias-y-promocion_14.html)
- Navarro, D. (Marzo de 2012). *¿Comunicación o transformación de información?* Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/19/nlpb2.html>
- Obregón, L. (2010). El trato entre jefes y subordinados. *Expansión en alianza con CNN*.
- Oltra, V. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- Ortiz, E. (14 de Octubre de 2012). *Métodos tradicionales de evaluación del desempeño*. Obtenido de <https://prezi.com/benmumruaqhp/metodos-tradicionales-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Panizo, J. (2013). *Modificaciones a la ley de Mype permitirá que 170 mil empresas se formalicen en 2014*. Obtenido de [http://do.jobomas.com/noticias/actualidad/modificaciones\\_a\\_ley\\_de\\_mype\\_permitira\\_que\\_170\\_mil\\_empresas\\_se\\_formalicen\\_en\\_2014\\_iid\\_1401](http://do.jobomas.com/noticias/actualidad/modificaciones_a_ley_de_mype_permitira_que_170_mil_empresas_se_formalicen_en_2014_iid_1401)



- Peñalosa, M. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. *scielo*.
- Pérez, J. (2008). *Definición de productividad*. Obtenido de <http://definicion.de/productividad/>
- Pérez, J. (2011). *Definición de promoción*. Obtenido de <http://definicion.de/promocion/>
- perú21, p. (11 de abril de 2013). *Obtenido de Perú21.pe*. Obtenido de <http://peru21.pe/economia/existen-35-millones-mypes-peru-2126052>
- Puchol, L. (2012). *El libro de habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Reza, J. (2006). *El ABC del administrador de la capacitación*. México: Panorama.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- RPP Noticias, P. (15 de Agosto de 2013). *Microempresas representan el 98.3% de firmas formales en Perú*. Obtenido de <http://rpp.pe/economia/economia/microempresas-representan-el-983-de-firmas-formales-en-peru-noticia-622453>
- Salas, J. (15 de Julio de 2014). *Métodos y técnicas para la capacitación*. Obtenido de <https://prezi.com/co9nzcgoqr0r/4-metodos-y-tecnicas-para-la-capacitacion/>
- Sánchez, B. (2006). *Las Mypes en Perú . Su importancia y propuesta tributaria*. Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primer/a13.pdf>
- Sánchez, V. (12 de Febrero de 2014). Las 10 cualidades más valoradas por las empresas. *Merca2.0*. Obtenido de <http://www.merca20.com/las-10-cualidades-mas-valoradas-por-las-empresas/>

Sherman, A. (2004). *Administración de recursos humanos*. México.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa, S.A.

Sutton, C. (Febrero de 2008). *Capacitación del personal*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

Taboada, Y. (Mayo de 2013). *Potencial humano*. Obtenido de <http://artianee.blogspot.pe/2013/05/definicion-de-potencial-humano.html>

Talledo, J. (15 de Mayo de 2011). *Mype: competitividad, investigación e innovación*. Obtenido de <http://udep.edu.pe/hoy/2011/mype-competitividad-investigacion-e-innovacion/>

Tomas, U. (10 de Julio de 2014). *Trabajar más de 8 horas disminuye el rendimiento laboral*. Obtenido de <http://elpsicoasesor.com/trabajar-mas-disminuye-el-rendimiento-laboral/>

Ulloa, J. (23 de Diciembre de 2012). *Factores críticos en el desarrollo de las Pymes*. Obtenido de <http://www.mercadeo.com/blog/2012/12/factores-criticos-en-el-desarrollo-de-las-pymes/>

Valdés, J. (2011). *América latina y el Caribe: La política social en el nuevo contexto - Enfoques y experiencias*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002109/210941s.pdf>

Vega, R. (17 de Mayo de 2011). *Problemas empresariales, problemáticas de las mypes en el Perú*. Obtenido de <http://rossvilvega.blogspot.pe/>

Villarán, F. (2007). *El mundo de la pequeña empresa*.

Vizcarra, N. (16 de Noviembre de 2009). *Importancia de la capacitación para las Mype*.

Obtenido de <http://www.mundomype.com/pages/articulo.php?id=167>

Voegeli, E. (26 de Junio de 2008). *RRHH: por qué es bueno evaluar el desempeño y comunicar*

*los resultados*. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/68210-RRHH-por-que-es-bueno-evaluar-el-desempeo-y-comunicar-los-resultados>

Ynfante, R. (26 de Noviembre de 2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Zamora, P. (01 de Setiembre de 2012). *Gestión del talento humano*. Obtenido de

<http://gtalentohumanoyoli.blogspot.pe/2012/09/porque-es-importante-el-entrenamiento-y.html>

# ANEXOS

<b>Matriz de indicadores preguntas</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Alternativas de respuesta</b>
<b>Ciclo de capacitación</b>		
Detección de necesidades de capacitación.	<p>¿Usted considera que tiene carencias en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Qué medios se han utilizado para detectar esas necesidades de capacitación?</p>	<p>a) Si b) No</p> <p>a) Observación b) Cuestionarios c) Entrevistas con supervisores o gerentes</p>
Planes y programas de capacitación	¿Por qué cree usted que es importante que la MYPE elabore un plan de capacitación?	<p>a) Determina principales necesidades b) Determina prioridades c) Mejor puesto de trabajo d) Busca eficiencia y rentabilidad</p>
Ejecución de la capacitación	<p>¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones durante el año?</p> <p>¿Qué técnica le gustaría que se implantara para dictar el curso de capacitación fuera del trabajo?</p> <p>¿Qué factores se toman en cuenta para la ejecución de la capacitación?</p>	<p>a) 1 vez b) 2 a 3 veces c) Nunca</p> <p>a) Seminarios b) Talleres c) Conferencias</p> <p>a) Adecuación de programas b) Calidad del material c) Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa d) Calidad y preparación de los instructores</p>
<b>Contenido de la capacitación</b>		
- Transmisión de información	<p>¿Tienen transmisión de información respecto de la empresa?</p> <p>¿Qué temas le gustaría que se tomen en cuenta en la capacitación?</p>	<p>a) Si b) No</p> <p>a) Atención al cliente b) Gourmet c) Etiqueta social</p>

- Desarrollo de habilidades	¿De qué manera desarrolla sus habilidades en la empresa donde labora?	a) Aumentando la productividad b) Tomando mejores decisiones c) Incrementando en la flexibilidad de la operación
- Desarrollo de actitudes.	¿De qué manera el desarrollo de sus actitudes beneficia a la empresa?	a) Desarrollando eficiente y eficazmente los trabajos asignados b) Desempeñándose con compromiso y responsabilidad c) Ayudando a resolver problemas a diarios en la empresa
<b>Objetivos de la evaluación del desempeño</b>		
Adecuación del individuo al puesto.	¿Qué facilidades le brinda la empresa para adecuarse a su puesto de trabajo?	a) Horarios b) Perfil del puesto adecuado c) Puesto idóneo
Incentivo	¿Qué incentivo recibe por su buen desempeño?	a) Incentivos económicos b) Incentivos no económicos c) N.A.
Relacion entre Superiores-subordinados.	¿Cree usted que los resultados en su trabajo dependen directamente del tipo de relación entre usted y sus superiores?  ¿Qué aspectos cree usted que son fundamentales en la relación superiores - subordinados para que influyan positivamente en el resultado de su trabajo?	a) Si b) No  a) Motivación b) Trabajo en equipo c) Ambiente agradable d) Retroalimentación
<b>Beneficios de la Evaluación del desempeño</b>		
Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados.	¿Se evalúa constantemente su desempeño en la empresa?  ¿A través de qué factores se evalúa su desempeño?	a) Si b) No  a) A través de la calidad del trabajo b) A través de su iniciativa c) A través de las relaciones con los compañeros d) A través de la puntualidad

Comunicación con sus subordinados.	<p>¿Por qué cree usted que es importante evaluar su desempeño?</p> <p>¿Qué aspectos se toman en cuenta para que la comunicación sea eficiente en su evaluación?</p>	<p>a) Para mejorar su desempeño laboral  b) Para detectar necesidades de formación  c) Para establecer criterios de rotación  d) Para conocer sus habilidades</p> <p>a) Siendo cuidadosos al discutir la evaluación  b) Siendo concretos y oportunos al dar la información de la evaluación  c) Informando sólo las deficiencias de la evaluación</p>
Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados	¿Qué políticas de oportunidades le brinda la empresa?	<p>a) Ascensos  b) Beneficios económicos  c) Impulso y desarrollo personal  d) Mejora en las relaciones interpersonales</p>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES**

---

Cuestionario

- Estimado cliente, solicitamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima.
- Lea comprensivamente y conteste a las preguntas marcando con x en una sola alternativa o completando con palabras en la línea rayada.

**SEXO:** a) Masculino                      b) Femenino

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**1. ¿CONOCE Y PONE EN PRÁCTICA LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA?**

- a) Si                      b) No

**VARIABLE: CAPACITACIÓN**

**DIMENSIÓN: CICLO DE CAPACITACIÓN**

**2. ¿USTED CONSIDERA QUE TIENE CARENCIAS EN CUANTO A SUS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES PARA DESEMPEÑARSE SATISFACTORIAMENTE EN SU PUESTO DE TRABAJO?**

- a) SI                      b) NO

**3. ¿QUÉ MEDIOS SE HAN UTILIZADO PARA DETECTAR ESAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?**

- a) Observación
- b) Cuestionarios
- c) Entrevistas con supervisors y gerentes



**4 ¿PORQUÉ CREE USTED QUE ES IMPORTANTE QUE LA MYPE ELABORE UN PLAN DE CAPACITACION?**

- a) Determina necesidades
- b) Determina prioridades
- c) Permite mejorar en el puesto de trabajo
- d) Busca eficiencia y rentabilidad

**5 ¿CUÁNTAS VECES A RECIBIDO CAPACITACIONES DURANTE EL AÑO?**

- a) 1 vez
- b) 2 a 3 veces
- c) Nunca

**6 ¿QUÉ TÉCNICA LE GUSTARÍA QUE SE IMPLANTARA PARA DICTAR EL CURSO DE CAPACITACIÓN FUERA DEL TRABAJO?**

- a) Seminarios
- b) Talleres
- c) Conferencias

**7 ¿QUÉ FACTORES SE TOMAN EN CUENTA PARA LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN?**

- a) Adecuación de programas
- b) Calidad del material
- c) Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa
- d) Calidad y preparación de los instructores

**DIMENSIÓN: CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN**

**8 ¿TIENEN TRANSMISIÓN DE INFORMACION RESPECTO DE LA EMPRESA?**

- a) SI
- b) NO

**9 ¿QUÉ TEMAS LE GUSTARÍA QUE SE TOMEN EN CUENTA EN LA CAPACITACIÓN?**

- a) Atención al cliente
- b) Gourmet
- c) Etiqueta social

**10 ¿DE QUÉ MANERA DESARROLLA SUS HABILIDADES EN LA EMPRESA DONDE LABORA?**

- a) Aumentando la productividad
- b) Tomando mejores decisiones
- c) Incrementando en la flexibilidad de la operación

**11 ¿DE QUE MANERA EL DESARROLLO DE SUS ACTITUDES BENEFICIAN A LA EMPRESA?**

- a) Desarrollando eficiente y eficazmente los trabajos asignados.
- b) Desempeñándose con compromiso y responsabilidad.
- b) Ayudando a resolver problemas a diarios en la empresa

**VARIABLE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**DIMENSIÓN: OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**12 ¿QUÉ FACILIDADES LE BRINDA LA EMPRESA PARA ADECUARSE A SU PUESTO DE TRABAJO?**

- a) Horarios adecuados
- b) Perfil del puesto adecuado
- c) Puesto idóneo

**13 ¿QUÉ INCENTIVO RECIBE POR SU BUEN DESEMPEÑO?**

- a) Incentivos económicos
- b) Incentivos no económicos
- c) Ninguno

**14 ¿CREE USTED QUE LOS RESULTADOS EN SU TRABAJO DEPENDEN DIRECTAMENTE DEL TIPO DE RELACION ENTRE USTED Y SUS SUPERIORES?**

- a) Si
- b) No

**15 ¿QUÉ ASPECTOS CREE USTED QUE SON FUNDAMENTALES EN LA RELACIÓN SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA QUE INFLUYAN POSITIVAMENTE EN EL RESULTADO DE SU TRABAJO?**

- a) Motivación
- b) Trabajo en equipo
- c) Ambiente agradable
- d) Retroalimentación

**DIMENSIÓN: BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO****16 ¿SE EVALÚA CONSTANTEMENTE SU DESEMPEÑO EN LA EMPRESA?**

- a) SI                      b) NO

**17 ¿A TRAVÉS DE QUE FACTORES SE EVALÚA SU DESEMPEÑO?**

- a) A través de la calidad del trabajo  
b) A través de su iniciativa  
c) A través de las relaciones con los compañeros  
d) A través de su puntualidad

**18 ¿POR QUÉ CREE USTED QUE ES IMPORTANTE EVALUAR SU DESEMPEÑO?**

- a) Para mejorar su desempeño laboral  
b) Para detectar necesidades de formación  
c) Para establecer criterios de rotación  
d) Para conocer sus habilidades

**19 ¿QUÉ ASPECTOS SE TOMAN EN CUENTA PARA QUE LA COMUNICACIÓN SEA EFICIENTE EN SU EVALUACIÓN?**

- a) Siendo cuidadosos al discutir su evaluación  
b) Siendo concretos y oportunos al dar la información de la evaluación  
c) Informado sólo las deficiencias.

**20 ¿QUÉ POLÍTICAS DE OPORTUNIDADES LE BRINDA LA EMPRESA?**

- a) Ascensos  
b) Beneficios económicos  
c) Impulso y desarrollo personal  
d) Mejora en las relaciones interpersonales



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES**

---

Estimado cliente, solicitamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima.

Lea comprensivamente y conteste a las preguntas marcando con x en una sola alternativa o completando con palabras en la línea rayada.

**GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS**

**NOMBRE:** Gabriela Aurora Salazar Coronado    **EDAD:** 58

**FECHA:** 31-07-2016

**1 ¿CÓMO ERA EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES ANTES DE SU CAPACITACIÓN?**

Era bueno porque cada uno sabía lo que debía hacer, tenían experiencia en su cargo.

**2 ¿QUÉ MEDIOS HAN UTILIZADO PARA DETECTAR ESAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?**

La observación

**3¿CUÁNTAS VECES HA CAPACITADO A SUS TRABAJADORES DURANTE EL AÑO?**

2 veces al año

**4¿QUÉ TÉCNICAS EMPLEA PARA CAPACITAR A LOS EMPLEADOS DE SU EMPRESA?**

Técnicas de transmisión de conocimientos de jefe ha empleado

**5 ¿QUÉ TEMAS CONSIDERA IMPORTANTES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN LA CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL?**

Temas de etiqueta social

**6 ¿QUÉ HABILIDADES VALORA USTED DE SU PERSONAL?**

Lo que valoro de ellos es que son capaces de resolver problemas que se presentan en mi empresa y saben manejar las tensiones.

**7 ¿LE BRINDA ALGÚN INCENTIVO A SU PERSONAL POR SU BUEN DESEMPEÑO?**

Reconozco el trabajo que realizan y como muchas veces caen en la rutina los motivo y les brindo incentivos como premios en fechas especiales.

**8 ¿LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN EN SU EMPRESA DEPENDEN DIRECTAMENTE DE LA RELACION ENTRE USTED Y LOS TRABAJADORES?**

Claro, es por ello que converso constantemente con ellos.

**9 ¿EVALÚA CONSTANTEMENTE EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

Si

**10 ¿A TRAVÉS DE QUE FACTORES EVALÚA EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

A través de la calidad del trabajo que realizan

**11 ¿PORQUÉ CONSIDERA IMPORTANTE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

Para que puedan mejorar en el desempeño en cada uno de sus puestos.



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES**

---

Estimado cliente, solicitamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima.

Lea comprensivamente y conteste a las preguntas marcando con x en una sola alternativa o completando con palabras en la línea rayada.

**GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS**

**NOMBRE:** Ronald Galecio Julca

**EDAD:** 43

**FECHA:** 31-07-2016

**1 ¿CÓMO ERA EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES ANTES DE SU CAPACITACIÓN?**

Regular

**2 ¿QUÉ MEDIOS HAN UTILIZADO PARA DETECTAR ESAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?**

La observación

**3¿CUÁNTAS VECES HA CAPACITADO A SUS TRABAJADORES DURANTE EL AÑO?**

Ninguna

**4¿QUÉ TÉCNICAS EMPLEA PARA CAPACITAR A LOS EMPLEADOS DE SU EMPRESA?**

Ninguna

**5 ¿QUÉ TEMAS CONSIDERA IMPORTANTES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN LA CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL?**

Atención al cliente

**6 ¿QUÉ HABILIDADES VALORA USTED DE SU PERSONAL?**

La experiencia, la capacidad que tienen para desempeñarse en lo que hacen

**7 ¿LE BRINDA ALGÚN INCENTIVO A SU PERSONAL POR SU BUEN DESEMPEÑO?**

Por ahora ninguno

**8 ¿LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN EN SU EMPRESA DEPENDEN DIRECTAMENTE DE LA RELACION ENTRE USTED Y LOS TRABAJADORES?**

Si

**9 ¿EVALÚA CONSTANTEMENTE EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

Sí, todos nos reunimos y conversamos de cómo se están desempeñando en sus puestos de trabajo.

**10 ¿A TRAVÉS DE QUE FACTORES EVALÚA EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

A través de la calidad del trabajo

**11 ¿PORQUÉ CONSIDERA IMPORTANTE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

Para que mejoren en el trabajo asignado diariamente.



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES**

---

Estimado cliente, solicitamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima.

Lea comprensivamente y conteste a las preguntas marcando con x en una sola alternativa o completando con palabras en la línea rayada.

**GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS**

**NOMBRE:** Liliana Sandoval Rivera

**EDAD:** 58

**FECHA:** 30-07-2016

**1 ¿CÓMO ERA EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES ANTES DE SU CAPACITACIÓN?**

Bueno

**2 ¿QUÉ MEDIOS HAN UTILIZADO PARA DETECTAR ESAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?**

A través de la observación

**3¿CUÁNTAS VECES HA CAPACITADO A SUS TRABAJADORES DURANTE EL AÑO?**

Ninguna

**4¿QUÉ TÉCNICAS EMPLEA PARA CAPACITAR A LOS EMPLEADOS DE SU EMPRESA?**

Ninguna

**5 ¿QUÉ TEMAS CONSIDERA IMPORTANTES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN LA CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL?**

Atención al cliente y manipulación de alimentos.



**6 ¿QUÉ HABILIDADES VALORA USTED DE SU PERSONAL?**

Lo que valoro de ellos es la manera como se desempeñan en sus áreas y la agilidad que tienen para hacerlo.

**7 ¿LE BRINDA ALGÚN INCENTIVO A SU PERSONAL POR SU BUEN DESEMPEÑO?**

Por ahora no

**8 ¿LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN EN SU EMPRESA DEPENDEN DIRECTAMENTE DE LA RELACION ENTRE USTED Y LOS TRABAJADORES?**

En efecto

**9 ¿EVALÚA CONSTANTEMENTE EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

Si. Siempre converso con mi personal

**10 ¿A TRAVÉS DE QUE FACTORES EVALÚA EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

A través de la calidad del trabajo que realizan

**11 ¿PORQUÉ CONSIDERA IMPORTANTE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

Para que mejoren en cuanto a su desempeño y así brinden un buen producto, teniendo en cuenta la preparación de los alimentos.



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES**

---

Estimado cliente, solicitamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima.

Lea comprensivamente y conteste a las preguntas marcando con x en una sola alternativa o completando con palabras en la línea rayada.

**GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS**

**NOMBRE:** Elizabeth Urbina Agurto

**EDAD:** 54

**FECHA:** 26-07-2016

**1 ¿CÓMO ERA EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES ANTES DE SU CAPACITACIÓN?**

Bueno

**2 ¿QUÉ MEDIOS HAN UTILIZADO PARA DETECTAR ESAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?**

La observación

**3¿CUÁNTAS VECES HA CAPACITADO A SUS TRABAJADORES DURANTE EL AÑO?**

Varias veces

**4¿QUÉ TÉCNICAS EMPLEA PARA CAPACITAR A LOS EMPLEADOS DE SU EMPRESA?**

Para capacitar se han empleado cursos

**5 ¿QUÉ TEMAS CONSIDERA IMPORTANTES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN LA CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL?**

Temas con respecto a Gourmet

**6 ¿QUÉ HABILIDADES VALORA USTED DE SU PERSONAL?**

La técnica utilizada en la preparación de sus alimentos.

**7¿LE BRINDA ALGÚN INCENTIVO A SU PERSONAL POR SU BUEN DESEMPEÑO?**

Si, se les brinda gratificaciones económicas en fechas especiales.

**8¿LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN EN SU EMPRESA DEPENDEN DIRECTAMENTE DE LA RELACION ENTRE USTED Y LOS TRABAJADORES?**

Sí

**9 ¿EVALÚA CONSTANTEMENTE EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

Sí, tengo comunicación constante con ellos.

**10¿A TRAVÉS DE QUE FACTORES EVALÚA EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

A través de la calidad del trabajo que realizan

**11¿PORQUÉ CONSIDERA IMPORTANTE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?**

Para que se desempeñen mejor en sus áreas

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, MARIA DEL CARMEN Rosillo de Purizaca

Identificado con DNI 02818255, MAGISTER en

PROYECTOS DE INVERSIÓN por medio de la presente hago constar

que he revisado con fines de validación (los) instrumento (s) de recolección de datos:

ENCUESTA Y GUIA DE ENTREVISTA elaborado por Cecilia

Vanessa López Suárez efectos de su aplicación a los elementos de la población (muestra)

seleccionada para el trabajo de investigación "CARACTERIZACIÓN DE LA

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS MYPE RUBRO

POLLERÍAS EN URBANIZACIÓN IGNACIO MERINO PIURA, AÑO 2016 que se

encuentra realizando.

Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al estudiante tener en cuenta las

observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados.

Piura, 22 de Julio 2016

  
.....  
María del C. Rosillo de Purizaca  
LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CLAD 03970

## Validación

Ítems relacionados con Capacitación y Evaluación del desempeño	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, es aquiescente?		¿Se necesitan más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	Si ( ) No ( )
¿Usted considera que tiene carencias en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo?	X			X		X	NO
¿Qué medios se han utilizado para detectar necesidades de capacitación?	X			X		X	NO
¿Por qué cree usted que es importante que la MYPE elabore un plan de capacitación?	X			X		X	NO
¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones durante el año?	X			X		X	NO
¿Qué técnica le gustaría que se implantara para dictar el curso de capacitación fuera del trabajo?	X			X		X	NO
¿Qué factores se toman en cuenta para la ejecución de la capacitación?	X			X		X	NO
¿Tienen transmisión de información respecto de la empresa?	X			X		X	NO
¿Qué temas le gustaría que se tomen en cuenta en la capacitación?	X			X		X	NO

¿De qué manera desarrolla sus habilidades en la empresa donde labora?	X			X		X	NO
¿De qué manera el desarrollo de sus actitudes beneficia a la empresa?	X			X		X	NO
¿Qué facilidades le brinda la empresa para adecuarse a su puesto de trabajo?	X			X		X	NO
¿Qué incentivos recibe por su buen desempeño?	X			X		X	NO
¿Cree usted que los resultados en su trabajo dependen directamente del tipo de relación entre usted y el empleador?	X			X		X	NO
¿Qué aspectos cree usted que son fundamentales en la relación empleado – empleador para que influyan positivamente en el resultado de su trabajo?	X			X		X	NO
¿Se evalúa constantemente su desempeño en la empresa?	X			X		X	NO
¿A través de qué factores se evalúa su desempeño?	X			X		X	NO
¿Por qué cree usted que es importante evaluar su desempeño?	X			X		X	NO
¿Qué aspectos se toman en cuenta para que la comunicación sea eficiente en la evaluación de su desempeño?	X			X		X	NO
¿Qué posibilidades de mejora le brinda la empresa?	X	X	X			X	NO

  
 .....  
 María del C. Rosillo de Purizaca  
 LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 CLAD 03070



## Validación

Ítems relacionados con Capacitación y Evaluación del desempeño	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, es aquiescente?		¿Se necesitan más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	Si ( ) No ( )
¿Cómo era el desempeño de sus trabajadores antes de su capacitación?	X			X		X	NO
¿Qué medios han utilizado para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores?	X			X		X	NO
¿Cuántas veces ha capacitado a sus trabajadores durante el año?	X			X		X	NO
¿Qué técnicas emplea para capacitar a los empleados de su empresa?	X			X		X	NO
¿Qué temas considera importantes que deben tomarse en cuenta en la capacitación de su personal?	X			X		X	NO
¿Qué habilidades valora usted de su personal?	X			X		X	NO
¿Les brinda algún incentivo por el buen desempeño de su personal?	X			X		X	NO
¿Los resultados que se obtienen en su empresa dependen	X			X		X	NO

directamente de la relación entre usted y los trabajadores?							
¿Evalúa constantemente el desempeño de sus trabajadores?	X	X		X		X	NO
¿A través de qué factores evalúa el desempeño de sus trabajadores?	X			X		X	NO
¿Por qué considera importante evaluar el desempeño de sus trabajadores?	X			X		X	NO

  
 María del C. Rosillo de Purizaca  
 IC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 CLAD 03970



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MANUEL GERARDO MERINO HINOSTROZA,  
 identificado con DNI 02659237, MAGÍSTER EN  
CIENCIAS POLÍTICAS Por medio de la presente

hago constar que he revisión con fines de Validación (los) instrumento (s) de recolección de datos: CUESTIONARIO y ENTREVISTA elaborado por Cecilia Vanesa López Suárez, efectos de su aplicación a los elementos de la población (muestra) seleccionada para el trabajo de investigación: "CARATERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS MYPE RUBRO POLLERÍAS EN URBANIZACIÓN IGNACIO MERINO PIURA, AÑO 2016" que se encuentra realizando.

Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al (la) estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados.

Piura, 22 de Julio 2016

  
 Lic. Adm. Manuel Gerardo Hinostroza  
 CLAF 2.1

## Validación

Ítems relacionados con Capacitación y Evaluación del desempeño	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, es aquiescente?		¿Se necesitan más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	Si ( ) No ( )
¿Usted considera que tiene carencias en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo?	X			X		X	No
¿Qué medios se han utilizado para detectar necesidades de capacitación?	X			X		X	No
¿Por qué cree usted que es importante que la MYPE elabore un plan de capacitación?	X			X		X	No
¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones durante el año?	X			X		X	No
¿Qué técnica le gustaría que se implantara para dictar el curso de capacitación fuera del trabajo?	X			X		X	No
¿Qué factores se toman en cuenta para la ejecución de la capacitación?	X			X		X	No
¿Tienen transmisión de información respecto de la empresa?	X			X		X	No
¿Qué temas le gustaría que se tomen en cuenta en la capacitación?	X			X		X	No

  
 Mg. Lic. Adm. Manuel G. Merino Hinojosa  
 CLAD 05862

¿De qué manera desarrolla sus habilidades en la empresa donde labora?	X			X		X	NO
¿De qué manera el desarrollo de sus actitudes beneficia a la empresa?	X			X		X	NO
¿Qué facilidades le brinda la empresa para adecuarse a su puesto de trabajo?	X			X		X	NO
¿Qué incentivos recibe por su buen desempeño?	X			X		X	NO
¿Cree usted que los resultados en su trabajo dependen directamente del tipo de relación entre usted y el empleador?	X			X		X	NO
¿Qué aspectos cree usted que son fundamentales en la relación empleado – empleador para que influyan positivamente en el resultado de su trabajo?	X			X		X	NO
¿Se evalúa constantemente su desempeño en la empresa?	X			X		X	NO
¿A través de qué factores se evalúa su desempeño?	X			X		X	NO
¿Por qué cree usted que es importante evaluar su desempeño?	X			X		X	NO
¿Qué aspectos se toman en cuenta para que la comunicación sea eficiente en la evaluación de su desempeño?	X			X		X	NO
¿Qué posibilidades de mejora le brinda la empresa?	X			X		X	NO



## Validación

Ítems relacionados con Capacitación y Evaluación del desempeño	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, es aquiescente?		¿Se necesitan más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	Si ( ) No ( )
¿Cómo era el desempeño de sus trabajadores antes de su capacitación?	X			X		X	NO
¿Qué medios han utilizado para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores?	X			X		X	NO
¿Cuántas veces ha capacitado a sus trabajadores durante el año?	X			X		X	NO
¿Qué técnicas emplea para capacitar a los empleados de su empresa?	X			X		X	NO
¿Qué temas considera importantes que deben tomarse en cuenta en la capacitación de su personal?	X			X		X	NO
¿Qué habilidades valora usted de su personal?	X			X		X	NO
¿Les brinda algún incentivo por el buen desempeño de su personal?	X			X		X	NO
¿Los resultados que se obtienen en su empresa dependen	X			X		X	NO



directamente de la relación entre usted y los trabajadores?	X			X		X	NO
¿Evalúa constantemente el desempeño de sus trabajadores?	X			X		X	NO
¿A través de qué factores evalúa el desempeño de sus trabajadores?	X			X		X	NO
¿Por qué considera importante evaluar el desempeño de sus trabajadores?	X			X		X	NO



Mg. Lic. Adm. Manuel G. Merino Hinojosa  
CLAD 05862

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Carlos Manuel Ginecchio Vega,

identificado con DNI 02867439 MAGÍSTER EN

ADM. Y DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Por medio de la presente

hago constar que he revisado con fines de Validación (los) instrumento (s) de recolección de

datos: Cuestionario y Guía de Observación elaborado por Cecilia Vanesa López

Suárez efectos de su aplicación a los elementos de la población (muestra) seleccionada para el

trabajo de investigación: "CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y LA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS MYPE RUBRO POLLERÍAS DE

URBANIZACIÓN IGNACIO MERINO DE LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2016" que se

encuentra realizando.

Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al (la) estudiante tener en cuenta las

observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados.

Piura, 22 de Julio 2016

  
 .ic. Adm. Carlos M. Ginecchio Vega  
 CLAD. 0888

## Validación

Ítems relacionados con Capacitación y Evaluación del desempeño	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, es aquiescente?		¿Se necesitan más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	Si ( ) No ( / )
¿Usted considera que tiene carencias en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Qué medios se han utilizado para detectar necesidades de capacitación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Por qué cree usted que es importante que la MYPE elabore un plan de capacitación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones durante el año?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Qué técnica le gustaría que se implantara para dictar el curso de capacitación fuera del trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Qué factores se toman en cuenta para la ejecución de la capacitación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Tienen transmisión de información respecto de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Qué temas le gustaría que se tomen en cuenta en la capacitación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No



¿De qué manera desarrolla sus habilidades en la empresa donde labora?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿De qué manera el desarrollo de sus actitudes beneficia a la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿Qué facilidades le brinda la empresa para adecuarse a su puesto de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿Qué incentivos recibe por su buen desempeño?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿Cree usted que los resultados en su trabajo dependen directamente del tipo de relación entre usted y el empleador?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿Qué aspectos cree usted que son fundamentales en la relación empleado - empleador para que influyan positivamente en el resultado de su trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿Se evalúa constantemente su desempeño en la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿A través de qué factores se evalúa su desempeño?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿Por qué cree usted que es importante evaluar su desempeño?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿Qué aspectos se toman en cuenta para que la comunicación sea eficiente en la evaluación de su desempeño?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
¿Qué posibilidades de mejora le brinda la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO

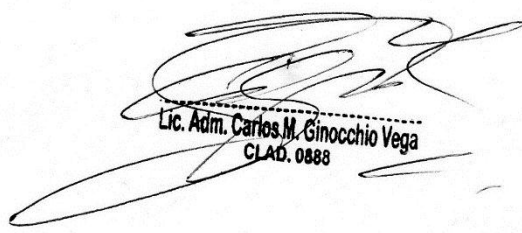
  
 Lic. Adm. Carlos M. Ginocchio Vega  
 CLAD. 0663



## Validación

Ítems relacionados con Capacitación y Evaluación del desempeño	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, es aquiescente?		¿Se necesitan más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	Si ( ) No ( / )
¿Cómo era el desempeño de sus trabajadores antes de su capacitación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué medios han utilizado para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuántas veces ha capacitado a sus trabajadores durante el año?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué técnicas emplea para capacitar a los empleados de su empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué temas considera importantes que deben tomarse en cuenta en la capacitación de su personal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué habilidades valora usted de su personal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Les brinda algún incentivo por el buen desempeño de su personal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Los resultados que se obtienen en su empresa dependen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

directamente de la relación entre usted y los trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
¿Evalúa constantemente el desempeño de sus trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
¿A través de qué factores evalúa el desempeño de sus trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
¿Por qué considera importante evaluar el desempeño de sus trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO

  
 Lic. Adm. Carlos M. Ginocchio Vega  
 CLAD. 0888

## EVIDENCIAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS PROPIETARIOS DE LAS POLLERÍAS

