

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL BENI  
“JOSÉ BALLIVIAN”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



LA CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE  
LOS DOCENTES DEL INSTITUTO TÉCNICO CET BENI DE LA  
CIUDAD DE TRINIDAD

TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Univ. Leidy Rivero Gil

POSTULANTE

Lic. Josefina Sosa Bravo

TUTORA

Santísima Trinidad, diciembre de 2022

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis meyas trazadas sin desfallecer.

A mi hijo Juan Carlos Alarcón Rivero que es la inspiración a mi superación y los más anhelados objetivos de mi vida.

A mi compañero de vida Juan Carlos Alarcón Justiniano, por el apoyo constante se convirtió en un pilar fundamental para culminar mis estudios y alcanzar el título anhelado y que con su amor y sacrificio comparte los momentos más importantes de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL BENI, MCAL “JOSE BALLIVIAN”**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.

Por brindarme la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias e inspirarme a ser una gran profesional, a todos y a cada uno por su ayuda de una u otra forma Dios los bendiga.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas, por la dedicación y el esfuerzo permanente por formar profesionales para nuestro departamento y nuestro país.

A mí distinguida tutora de Tesis de Grado, Lic. Josefina Sosa Bravo por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, quien supo guiarme con su entusiasmo y paciencia.

A mi familia, gracias por confiar y creer en mí, por darme ánimos para lograr este objetivo gracias por su apoyo.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo conocer la relación entre la capacitación docente y el desempeño laboral de los docentes del Instituto Técnico CET BENI de la ciudad de Trinidad.

Asimismo, busca identificar y analizar la relación en torno a la capacitación docente y el desempeño laboral de los docentes. Además de establecer la relación de la gestión de capacitación docente y el liderazgo y dominio metodológico de los profesores. Por último, busca valorar la aplicación de principios éticos en el ejercicio de la docencia.

Como resultado de la investigación se ha llegado a la conclusión, que la Capacitación y el Desempeño de los docentes están correlacionados en forma directa y significativamente. Por lo cual señalamos que entre la capacitación docente y el Desempeño laboral docente del Instituto Técnico CET BENI hay una relación directa.

Asimismo, se plantea fomentar investigaciones sobre los temas tratados que permitan proponer condiciones óptimas para el desarrollo de la capacitación docente en función al desempeño de los mismos.

Es necesario planificar cursos de capacitación docente acorde a la política y axiología institucional, para fomentar el compromiso, la identidad, dominio en las diferentes dimensiones educativas y obtener como resultado un excelente desempeño docente.

En tal sentido, en esta investigación se plantea determinar la **INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO TÉCNICO CET BENI DE LA CIUDAD DE TRINIDAD.**

Para esto, la investigación se ha desglosado en los siguientes capítulos:

**El Capítulo I**, trata sobre los antecedentes, el planteamiento del problema, la determinación de las variables e hipótesis de investigación, así como los objetivos que persigue la investigación.

**El Capítulo II**, se abarca los diferentes métodos y técnicas utilizados, así como la determinación de la población objetivo y su respectiva muestra.

**El Capítulo III**, comprende el marco teórico que pretende dar una argumentación con las diferentes teorías relacionadas con el tema de investigación y en torno a la capacitación y desempeño laboral.

**El Capítulo IV**, se presenta el diagnóstico general de la investigación explicado a través de diferentes tablas y gráficos, seguidos de una interpretación.

**El Capítulo V**, se realiza la comprobación y verificación de las hipótesis de la investigación aplicando diferentes métodos estadísticos.

**El Capítulo VI**, comprende las conclusiones del trabajo de investigación, así como las recomendaciones.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES	2
1.2.1. MISIÓN	3
1.2.2. VISIÓN	3
1.2.3. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO TÉCNICO “CET BENI”	4
1.3. SITUACIÓN PROBLÉMICA	5
1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO	6
1.5. OBJETIVOS	6
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.6. JUSTIFICACIÓN	6
1.6.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL	6
1.6.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	7
1.6.3. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA	7
1.7. HIPÓTESIS	7
1.7.1. HIPÓTESIS NULA	7
1.7.2. HIPÓTESIS POSITIVA	7
1.8. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES	7
1.8.1. IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	7

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
1.8.2. IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	8
<b>CAPITULO II: METODOLOGÍA</b>	<b>12</b>
2.1 METODOS Y TECNICAS A UTILIZAR	12
2.1. MÉTODOS	12
2.2. TÉCNICAS	12
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	13
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	<b>15</b>
3.1. MARCO TEÓRICO	15
3.1.1. ADMINISTRACIÓN	15
3.1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	15
3.1.3. LA EMPRESA	19
3.1.4. ÁREAS DE LA EMPRESA	19
3.1.5. EDUCACIÓN	21
3.1.6. ENTRENAMIENTO	22
3.1.6.1. Etapas en el proceso de entrenamiento	23
3.1.7. CAPACITACIÓN	23
3.1.7.1. Objetivos de la capacitación	25
3.1.7.2. Importancia de la capacitación	27
3.1.8. CICLO DE LA CAPACITACIÓN	28
3.1.9. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	29
3.1.9.1. Análisis organizacional	30

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
3.1.9.2. Análisis de los recursos humanos	31
3.1.9.3. Análisis de las operaciones y tareas	32
3.1.10. DESEMPEÑO LABORAL	34
3.1.11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	34
3.1.11.1. Responsabilidades en la evaluación del desempeño	35
3.1.11.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	38
3.1.11.3. Beneficios de la evaluación del desempeño	39
3.1.11.4. Métodos de evaluación del desempeño	40
3.2. MARCO CONCEPTUAL	45
3.2.1. CAPACITACIÓN	45
3.2.2. CALIDAD	46
3.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	46
3.2.4. DOMINIO METODOLÓGICO	46
3.2.5. DESEMPEÑO LABORAL	47
3.2.6. LIDERAZGO	47
3.2.7. DESARROLLO PERSONAL	47
3.2.8. DESARROLLO SOCIAL	47
3.2.9. DESARROLLO PROFESIONAL	48
3.2.10. MOTIVACIÓN	48
CAPITULO IV: DIAGNOSTICO	49
4.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	52



<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
4.1.1. Análisis e Interpretación de la Variable Capacitación Docente	53
4.1.2. Análisis e Interpretación de la Variable Desempeño laboral docente	56
4.2. ENTREVISTA CON EL DIRECTOR ACADÉMICO	60
4.3. REVISIÓN DOCUMENTAL	63
<b>CAPITULO V: VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b>	<b>64</b>
5.1. COMPROBACIÓN DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES MEDIANTE EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON	64
5.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS MEDIANTE EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN POR RANGOS DE SPEARMAN	67
5.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS	68
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>70</b>
6.1. CONCLUSIONES	70
6.2. RECOMENDACIONES	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	

## CAPITULO I

### MARCO INTRODUCTORIO

#### 1.1. INTRODUCCIÓN

Al observar nuestro alrededor nos encontramos con un país que afronta una dura batalla, problemas sociales, económicos, políticos, culturales y especialmente educativos, el cual es una preocupación constante para la población que entiende que el único medio para afrontar la batalla es una educación de calidad.

Sin embargo, nuestro sistema educativo muestra un bajo nivel académico, según las constantes evaluaciones a las que son sometidos nuestros estudiantes en Matemática, Comunicación, Ciencias y Sociales. También observamos docentes confundidos por un marco curricular que varía constantemente, y otros sin iniciativa, desactualizados, con procesos de enseñanza pasivo y vertical, con actividades que solo exigen repetir datos sin contrastar con la realidad, con el tiempo exacto para dar a nuestros estudiantes conocimientos más no desarrollar en ellos capacidades ni competencias.

Es imprescindible que las instituciones de formación profesional afronten el reto de gestionar la capacitación de sus docentes para que estén preparados para proporcionar a los estudiantes una mejor enseñanza.

## 1.2. ANTECEDENTES

El Instituto Técnico CET BENI, es una institución privada de propiedad de la Sra. Narda Juanita Ríos Blacutt, fue creada el 13 de septiembre de 1993 con la denominación “Organización de lenguas americanas y Computación” - O.L.A.C.

Su principal actividad se centraba en prestar servicios de capacitación en lenguas nativas y en computación.

En enero del 2001, incrementa sus prestaciones en la formación de profesionales a nivel técnico medio como:

- Secretariado Ejecutivo,
- Auxiliar de Contabilidad.

Posteriormente, después de tres años cambió su nombre por Centro de Estudios Técnicos Beni (CET – BENI) como parte de su estrategia de mercadeo.

En 2018, después de haber logrado una buena reputación y haberse posicionado entre las mejores instituciones de formación profesional a nivel técnico medio de la ciudad de Trinidad, adquiere su nombre actual como: “INSTITUTO TÉCNICO CET BENI”

Entre las carreras que ofrece el instituto se encuentran las siguientes:

Nivel técnico medio

- Contaduría General
- Programación de Sistemas Informáticos
- Secretariado Administrativo

Nivel capacitación

- Operador de Computadoras
- Mantenimiento y Reparación de Computadoras
- Mantenimiento y Reparación de Celulares
- Operador Bancario
- Gestión de Oficina

- Dactilografía Computarizada

El Instituto CET BENI, se encuentra en la Avenida Bolívar frente a la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma del Beni “José Ballivián”

#### 1.2.1. MISIÓN

Formar integralmente a los jóvenes, señoritas y personas mayores de ambos sexos, bachilleres recientemente egresados, como también a aquellos que por diferentes motivos no lograron continuar sus estudios universitarios al salir bachiller. Proporcionando los medios, generando actividades de aprendizaje, mediante procesos participativos y desarrollando en ellos una crítica sobre el contexto, comprometiéndoles en la construcción de una sociedad justa, equitativa, democrática, productiva y transformadora de la vida, con eficiencia técnica y sensibilidad social<sup>1</sup>.

#### 1.2.2. VISIÓN

El Instituto Técnico “CET-BENI”, es y continuará siendo una institución educativa de excelencia, en el ámbito regional, a la altura de las mejores del país. La sociedad Trinitaria estará satisfecha y orgullosa de su desempeño académico y le continuará brindando su apoyo y reconocimiento. Sus profesionales egresados seguirán gozando del prestigio acostumbrado en el mercado laboral. Serán innovadores y capacitados para trabajar en equipo y utilizar las herramientas y equipos tecnológicos en un proceso de superación continua y solución creativa de los problemas empresariales<sup>2</sup>

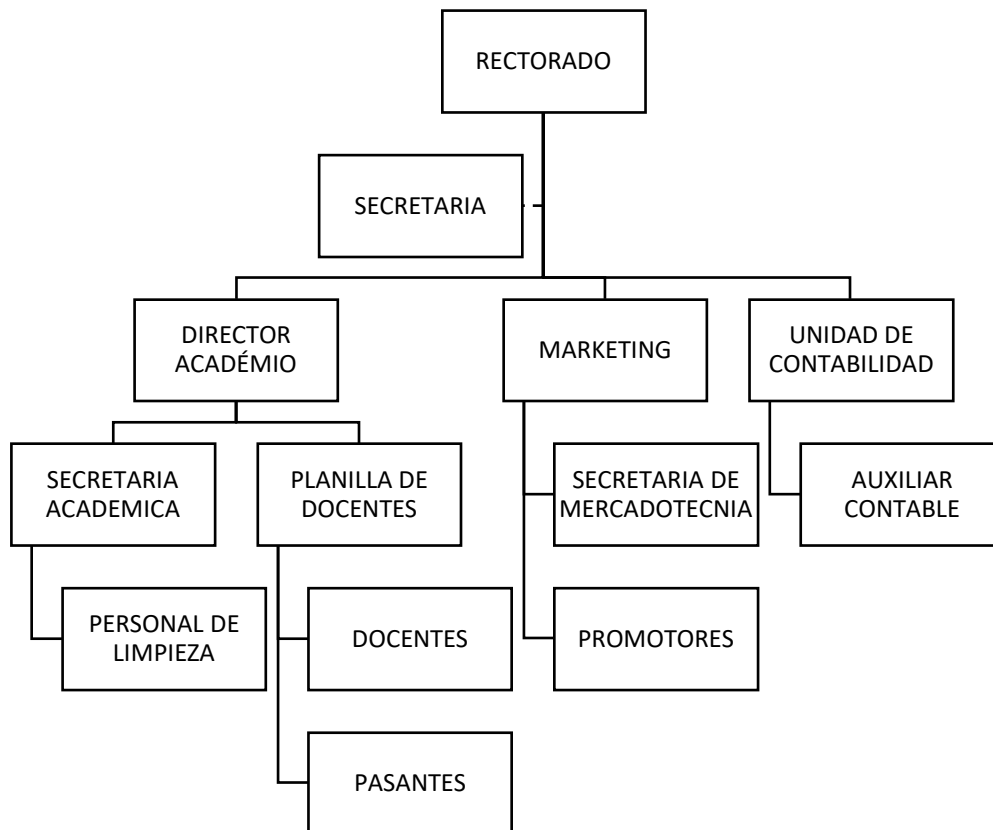
---

<sup>1</sup> Transcrito originalmente de los documentos de organización del Instituto Técnico CET BENI.

<sup>2</sup> Ibid.

### 1.2.3. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO TÉCNICO “CET BENI”

FIGURA #1  
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL INSTITUTO TÉCNICO CET BENI



Fuente: Manual de Organización del Instituto Técnico CET BENI

### 1.3. SITUACIÓN PROBLÉMICA

El activo más valioso que poseen las organizaciones y para el caso particular de las instituciones de formación profesional, es sin duda el personal docente. Estas personas son quienes se encargan de guiar al estudiante en su formación profesional. Para ello, y considerando el avance de las tecnologías de comunicación y la exigencia de una mayor productividad, se demanda irremediamente mejores niveles de competencia de los docentes. La calidad del docente y su capacidad profesional permanente, siguen siendo fundamentales para lograr profesionales de calidad que requiere nuestro país.

Sin embargo, más allá de ver lo que se puede lograr, la realidad nos empuja a ver las deficiencias en la que nos encontramos. Fue la pandemia de COVID-19 la que puso sobre la mesa, el enorme agujero de la falta de capacitación de los docentes y añadido a esto, el de los estudiantes.

En las instituciones de formación de nivel medio superior y superior, los docentes son profesionistas que provienen de diferentes áreas de preparación, que incursionan en la docencia por convicción personal o como un medio laboral viable para la subsistencia. Lo anterior se evidencia porque, a pesar de la buena preparación profesional, el nivel de aprovechamiento en el aprendizaje por parte de los alumnos es limitado, provocando bajas calificaciones, desaliento, fastidio e incluso deserción de los mismos de su instituto o universidad.

En este escenario, el docente se convierte en parte del problema demostrando que no está preparado no solo en la asignatura que imparte, sino que no posee habilidades educativas necesarias para ejercer su práctica en el aula y menos en una clase virtual, lo que muestra flagrantemente, la baja calidad que imparte. Mucho de lo que sucede en el aula no es traído a los cursos de capacitación, así, la capacitación corre por un lado mientras la practica por otro, por tanto, debemos tomar conciencia sobre la falta de capacitación y actualización que recibe el docente y la gran influencia que ejerce en el desempeño académico.

El Instituto Técnico CET BENI no es ajeno a estas dificultades. La mayoría de los docentes que trabajan en esta institución solo cuentan con el título profesional, pero tienen

muy poca experiencia en el ejercicio de ser profesión. Así también, la rotación de los docentes es alta ya que no permanecen por más de dos años, y esto hace que no haya una calidad de formación sostenida.

#### 1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cuál es la influencia de la capacitación en el desempeño de los docentes del instituto técnico CET BENI?

#### 1.5. OBJETIVOS

##### 1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar de qué manera influye la capacitación en el desempeño de los docentes del INSTITUTO TÉCNICO CET BENI de la ciudad de Trinidad.

##### 1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico con el fin de determinar el nivel de capacitación y desempeño de los docentes del Instituto Técnico CET BENI.
- Analizar las diferentes teorías en torno a la capacitación docente y el desempeño académico.
- Establecer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los docentes del Instituto Técnico CET BENI de la ciudad de Trinidad.

#### 1.6. JUSTIFICACIÓN

##### 1.6.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La capacitación del docente, es fundamental para el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes (estudiantes y padres de familia), pues al otorgar un servicio de alta calidad con docentes que presentan las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo el PEA, provocará que los estudiantes vean su desarrollo profesional como un deseo de superación personal, mejoramiento de la calidad de vida y mejores oportunidades laborales, es decir, un docente bien capacitado es señal de estudiantes bien preparados.

### 1.6.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Siendo la capacitación docente una de las debilidades en la calidad de formación profesional, es necesario ampliar la investigación para poder explicar y analizar las implicaciones del fenómeno. En este sentido, es necesario entonces, conocer los aspectos relacionados con la gestión de la capacitación docente para que esto sirva, además, como base a futuros estudios de investigación sobre el tema.

### 1.6.3. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Una de las metas de las normas relacionadas con la educación y la formación profesional, es mejorar la calidad de la enseñanza que se imparte. Por esa razón, se diseñan soluciones que apuntan en esa dirección y en particular, al desempeño de los docentes, ya que es el medio para lograr esa meta. Ahí radica la importancia de esta investigación ya que presentará un marco referencial sobre la capacitación docente, su planificación y considerando como base, las necesidades y características del Instituto Técnico CET BENI.

## 1.7. HIPÓTESIS

### 1.7.1. HIPÓTESIS NULA

La capacitación no tiene una influencia significativa en el desempeño de los docentes del INSTITUTO TÉCNICO CET BENI de la ciudad de Trinidad.

### 1.7.2. HIPÓTESIS POSITIVA

La capacitación tiene una influencia significativa en el desempeño de los docentes del INSTITUTO TÉCNICO CET BENI de la ciudad de Trinidad.

## 1.8. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

### 1.8.1. IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

La capacitación docente

#### a. Definición Conceptual

La capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos.



Su fin es la formación y preparación de las personas y está orientada eminentemente hacia el desempeño del cargo, ya sea actual o un cargo futuro en la empresa.<sup>3</sup>

b. Definición operacional

Operacionalmente la variable capacitación se midió bajo dos dimensiones: Importancia de la capacitación docente y la Gestión docente.

La variable fue analizada mediante un cuestionario (escala de Likert) aplicado a los docentes del Instituto Técnico CET BENI, así como la revisión documental de las hojas de vida de los docentes, mediante el cual se pretendió hacer un diagnóstico interno de la situación actual, experiencias y expectativas.

### 1.8.2. IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

#### Desempeño del personal docente

a. Definición conceptual

Desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad hace la gente, y puede ser observada. El desempeño incluye acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente se hace<sup>4</sup>.

b. Definición operacional

Operacionalmente la variable desempeño se mide bajo tres dimensiones: Dominio metodológico, Liderazgo, Ética y, Organización y Calidad.

La variable se analizó mediante un cuestionario (escala de Likert) aplicado a los docentes del Instituto Técnico CET BENI, lo que permitió determinar las capacidades de los docentes.

---

<sup>3</sup> IDABERTO CHIAVENATO; "Iniciación a la Administración de Personal". Editorial McGraw Hill Interamericana, México 1994. Pág. 48.

<sup>4</sup> MUCHINSKY, PAUL; "Psicología aplicada al Trabajo"; Editorial P.A. & Paterns; Medellín 2002; Pág. 38.



		documental de las hojas de vida de los docentes, mediante el cual se pretendió hacer un diagnóstico interno de la situación actual, experiencias y expectativas.			Instrumento: • Cuestionarios
Desempeño	Desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad hace la gente, y puede ser observada <sup>6</sup> .	Operacionalmente la Variable Desempeño se mide bajo tres dimensiones: Dominio metodológico, Liderazgo, Ética y, Organización y Calidad.	Dominio metodológico  Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de estrategias de aprendizaje</li> <li>• Se promueve el aprendizaje</li> <li>• Aprendizaje autodidáctico.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad por el ejercicio</li> <li>• Monitoreo de actividades</li> <li>• Responsabilidad ante la adversidad</li> </ul>	Revisión Documental  Instrumento: • Cuestionarios

<sup>6</sup> MUCHINSKY, PAUL; “Psicología aplicada al Trabajo”; Editorial P.A. & Paterns; Medellín 2002; Pág. 38.

		<p>La variable se analizó mediante un cuestionario (escala de Likert) aplicado a los docentes del Instituto Técnico CET BENI, lo que permitió determinar las capacidades de los docentes.</p>	<p>Ética</p> <p>Organización y Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión de valores</li> <li>• Evaluaciones reglamentadas</li> <li>• Evaluaciones que mejoran el PEA</li> </ul>	
--	--	---	--	---	--

## CAPITULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1 METODOS Y TECNICAS A UTILIZAR

##### 2.1. MÉTODOS

Los métodos y técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

##### 2.1.1. Método Histórico – Lógico

El método histórico, fue de utilidad en la redacción de la hipótesis de investigación, la redacción de los antecedentes, el marco teórico y contextual.

El método lógico, permitió darles un orden a todos los acontecimientos, qué acontecimientos fueron más determinantes y en qué momento.

##### 2.1.2. Método Deductivo - Inductivo

El método deductivo, fue de uso en el planteamiento del problema, y en especial para la redacción y comprobación de la hipótesis de trabajo, así como las conclusiones.

El método inductivo, fue de utilidad en la redacción de los objetivos e hipótesis de trabajo, así como en la elección, elaboración y aplicación de los instrumentos de investigación.

##### 2.2. TÉCNICAS

Entre las técnicas que se utilizaron en la elaboración de la presente investigación fue la entrevista, revisión documental y la encuesta.

##### 2.2.1. Entrevista

Mediante la entrevista se realizó un contacto cercano con el Director Académico del instituto con la finalidad de lograr información relativa al objeto de estudio, mediante el uso de un cuestionario previamente elaborado.

Los resultados obtenidos fueron de utilidad en la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.

### 2.2.2. Revisión Documental

La utilidad de esta técnica fue necesaria en la redacción del marco teórico, marco conceptual, antecedentes de la investigación y planteamiento de los objetivos y la hipótesis.

Así también para obtención de información de los documentos oficiales del Instituto que ayudaron en la construcción del diagnóstico.

### 2.2.3. Encuestas

La elaboración de encuestas fue importante ya que permitió la relevación de información en el proceso de investigación que se llevó en el instituto. Fueron utilizados para la recolección de información a través de guías de encuestas dirigidas a las 15 docentes.

## 2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.3.1. Población

Según (Hernandez Sampieri, 2014) “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”<sup>7</sup>. En este sentido la población de esta investigación es finita ya que se cuenta con los elementos que la conforman. La población tomada como objeto de estudio está integrada por 15 docentes del Instituto Técnico CET BENI, dado que el objeto de investigación es determinar la influencia de la capacitación y el desempeño laboral de los docentes

### 2.3.2. Muestra

Asimismo, (Hernandez Sampieri, 2014) indica que “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población.”<sup>8</sup>

Al ser la población una cantidad reducida, (Ramírez, 2010) establece que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son

---

<sup>7</sup> HERNANDEZ S., ROBERTO. “Metodología de la Investigación”; Editorial McGraw Hill Interamericana, Sexta edición, México 2014; Pág. 174

<sup>8</sup> Ibid. Pág. 175

consideradas como muestra”<sup>9</sup>. Por esto, la muestra de esta investigación es censal ya que se está considerando al 100% de la población de estudio.

---

<sup>9</sup> Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo. Pág. 63.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 3.1. MARCO TEÓRICO

##### 3.1.1. ADMINISTRACIÓN

Se entiende por administración al conjunto sistemático de regla para lograr la máxima eficacia en las formas de coordinar un organismo social, en esta definición el término regla como instrumento esencial de la administración tiene un significado amplio y se refiere a los principios, métodos y técnicas para guiar la practica administrativa en las organizaciones de cualquier tipo.

Koontz, define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren efectivamente los objetivos seleccionados.

Según (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 2007), “la administración, es el procedimiento de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la organización”<sup>10</sup>.

En este sentido, administrar implica la ejecución de un proceso administrativo.

##### 3.1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Para (Koontz, 2004), “el proceso administrativo implica que los insumos que ingresan a la empresa deben transformarse mediante las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana. Pág. 10

<sup>11</sup> Koontz, H. (2004). Administración, una perspectiva global. MEXICO: McGraw Hill. Pág. 27



Por otra parte, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) indican que “el proceso administrativo es un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.”<sup>12</sup>

- Planear

Según (Koontz, 2004), “Incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas”<sup>13</sup>.

Planificar comprende que los administradores piensen con atención en sus objetivos y metas. Requiere definir los objetivos y metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

Es un proceso que comienza con los establecimientos de los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

- Organizar

Para (Koontz, 2004), organizar “es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.”<sup>14</sup>

En este sentido, la función de organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los

---

<sup>12</sup> Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 11

<sup>13</sup> Koontz, H. (2004). Administración, una perspectiva global. MEXICO: McGraw Hill. Pág. 30

<sup>14</sup> Ibid. Pág. 31

elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Es un sistema de estructura y funciones dirigidas y coordinadas por un administrador, que utiliza todos los elementos de esta, con el fin de obtener de manera eficaz los objetivos y metas previamente planificadas y estructuradas, de tal forma que refleje la situación de su ambiente, que permita a sus integrantes contribuir a la organización y ayudar a las personas a lograr con eficiencia los objetivos en un futuro, en constantes cambios, en este sentido una estructura organizacional debe ser funcional, esto implica que no debe ser ni estática ni mecánica.

- Dirigir

(Koontz, 2004) indica que, dirigir es, “influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar.”<sup>15</sup>

Podemos decir entonces que, la dirección, es el elemento de la administración con el que se consigue la realización efectiva de lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Dirigir implica motivar, influir y mandar a los empleados, para que realicen tareas esenciales. En este sentido, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que los colaboran.

Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de metas de la organización, se refiere predominante a los aspectos interpersonales de la administración.

Los gerentes eficaces necesitan ser buenos líderes, los seres humanos tienden a seguir a aquellos que ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades.

---

<sup>15</sup> Koontz, H. (2004). Administración, una perspectiva global. MEXICO: McGraw Hill. Pág. 31

La dirección consiste en los procedimientos para dotar a la institución de todos aquellos elementos tanto humanos como materiales que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolo, introduciéndolo, articulándolo y buscando su desarrollo, aunque la dirección comprende personas y cosas, lógicamente es más importante su orientación hacia las personas en otras palabras dirección es dirigir e instruir a las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización.

- Control

Continuando con (Koontz, 2004), nos indica que, “Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones.”<sup>16</sup>

El control es el proceso que usan los administradores para asegurarse que las tareas realizadas se correspondan con los planes. El control también puede usarse para evaluar la eficiencia del resto de las funciones administrativas

Como indica (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 2007), “consiste en comprobar o verificar si el desarrollo de las acciones programadas se cumple de acuerdo a lo previsto en los planes, incluye también la interpretación de los resultados, así como el uso de medidas correctivas con las cuales se podrá realizar ajuste a fin de lograr con mayor eficacia el logro de las metas y objetivos.”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Koontz, H. (2004). Administración, una perspectiva global. MEXICO: McGraw Hill. Pág. 31

<sup>17</sup> Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana. Pág. 148

### 3.1.3. LA EMPRESA

Para (Reyes Ponce A. , 2007), la empresa “es una unidad administrativa, económica, jurídica y social que trata de alcanzar objetivos mediante la satisfacción de necesidades de las personas”.

### 3.1.4. ÁREAS DE LA EMPRESA

Para (Quiroa, 2020), “las áreas funcionales de una empresa son todos los departamentos en que se divide una empresa para que pueda trabajar de forma eficiente.”<sup>18</sup>

Es importante considerar que cada área o departamento desarrolla funciones específicas. Puesto que cada una cuenta con un conjunto de trabajadores que realizan actividades que son similares y responden a necesidades concretas dentro de la organización.

Cabe destacar que cada departamento ayuda a que la empresa alcance los objetivos y las metas que se propone. Por lo general, una empresa tiene al menos cinco áreas funcionales. Entre ellas encontramos el área de dirección, de recursos humanos, de producción, de finanzas y de marketing.

- Dirección

Sobre todo, el área de dirección está relacionada con el proceso de la operación general de la empresa. En ella se definen los objetivos, se toman las decisiones más importantes y desde ahí se dirigen todas las operaciones de la organización. Dado que es la responsable de que todo funcione bien, se relaciona directamente con todas las otras áreas y las controla.

- Recursos Humanos

Por su parte, el área de recursos humanos tiene a su cargo los procesos de búsqueda, selección y reclutamiento del personal que la empresa necesita para

---

<sup>18</sup> Quiroa, M. (7 de diciembre de 2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>

ocupar los puestos de trabajo. Es decir, tiene que ver con todo lo relacionado con las contrataciones y la remuneración del personal.

Esta área tiene que ver todo lo que concierne a las tareas de tipo administrativo, la comunicación interna, la capacitación y los aspectos legales del personal a cargo.

- Producción

Naturalmente, en esta área se desarrolla el proceso de producción de los bienes y servicios que vende la empresa. Específicamente es el área funcional donde se transforman las materias primas para convertirlas en productos terminados.

Es responsable de asegurar que se dé el óptimo aprovechamiento de los recursos en el proceso productivo. Así mismo controla que lo que se produzca reúna las condiciones de calidad esperada. Para ello se deben seleccionar los mejores insumos y en las cantidades requeridas eligiendo a los mejores proveedores.

- Finanzas

Finanzas se encarga de llevar el registro contable de todas las operaciones que realiza la empresa. Tiene a su cargo todos los movimientos de dinero que se producen dentro y fuera de la empresa. En otras palabras, esta área es responsable de los recursos monetarios y financieros que posee la empresa.

Tiene al cargo el pago de los empleados y proveedores, debe realizar informes financieros y cuentas; sin olvidar el pago de los impuestos. Además, toma decisiones de inversión de la empresa, considerando en qué se debe invertir y buscando el mejor momento para hacerlo.

- Marketing y ventas

Las funciones del departamento de marketing se orientan al exterior de la empresa. En esta área se definen las estrategias de marketing que se aplicarán y el mercado o segmento del mercado al que se dirige.

Desde luego para ello se realiza la planificación y el diseño de los nuevos productos y se establece cuál será el ciclo de vida de los productos que la empresa comercializa. Busca que se alcancen los objetivos de marketing por medio de la comunicación efectiva y la captación de clientes.

También tiene a su cargo la planificación de la mezcla de marketing en cuanto a producto, precio, comunicación y distribución. Esto lo hace basado en los distintos bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado.

### 3.1.5. EDUCACIÓN

Según (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 2007), “Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.”<sup>19</sup>

(Chiavenato, 2007) también indica que, “La educación profesional es aquella, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional; comprende dos etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:”<sup>20</sup>

- Formación Profesional.  
Estudios superiores que preparan al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo. Esta formación es recibida en las universidades o institutos de educación superior.
- Perfeccionamiento o Desarrollo Profesional.  
Es una educación post- profesional que busca ampliar, desarrollar y perfeccionar los conocimientos del hombre, a ser aplicados en el desempeño de su profesión en la empresa o fuera de ella, para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son más amplios que los de su formación y se sitúan a largo plazo, buscando proporcionar al hombre aquellos

---

<sup>19</sup> Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana. Pág. 414

<sup>20</sup> Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 385

conocimientos que trascienden lo que se exige en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas y numerosas.

### 3.1.6. ENTRENAMIENTO

Para (Flippo, 1978), “El entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo.”<sup>21</sup>

Entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados. Sus objetivos se sitúan a corto plazo y son limitados e inmediatos, buscando dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo.

Es necesario distinguir dos clases de actividades de entrenamiento: uno de carácter teórico y otro entrenamiento práctico.

El teórico suele darse para todas las capacidades que se requieren en un oficio o profesión, siendo más general y exige que, además de él, se adquiriera una destreza específica al ocupar puestos calificados, técnicos y ejecutivos en tanto que el práctico se da para un puesto concreto y determinado y se lo llama también entrenamiento que consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y por lo mismo, tiene que darse, aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa y se requiere para los puestos no calificados o semicalificados.

Considerando que la palabra adiestramiento significa (adquirir destreza), en la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante, se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desempeño de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemática.

El Entrenamiento es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Además, se dice que es un proceso educativo, ya que a través de él se desarrollan competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

---

<sup>21</sup> Flippo, E. (1978). Principios de Administración De Personal. COLOMBIA: McGraw-Hill Latinoamericana.

El entrenamiento es un proceso diferente a la inducción de personal, dado que su enfoque es educativo y a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, para que las personas adquieran conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Mediante el Entrenamiento se logran 4 clases de cambios en el comportamiento, que son los siguientes:

- Transmisión de información → Aumenta el conocimiento de las personas.
- Desarrollo de las habilidades → Mejorar habilidades y destrezas.
- Desarrollo de actitudes → Modifica comportamientos.
- Desarrollo de conceptos → Eleva el nivel de abstracción.

#### 3.1.6.1. Etapas en el proceso de entrenamiento

1. **DIAGNÓSTICO:** Conocer las necesidades de entrenamiento de la organización.
2. **DISEÑO:** Elección de la técnica o estrategia.
3. **IMPLEMENTACIÓN:** Llevar a cabo el proceso de entrenamiento.
4. **EVALUACIÓN:** Conocer los resultados del entrenamiento, verificar sus consecuencias.

#### 3.1.7. CAPACITACIÓN

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), “la 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.”<sup>22</sup>

La capacitación como proceso técnico, debe ser vista como aplicación de conocimientos generados por la ciencia y la experiencia. Es decir, el desarrollo de la capacitación es una cuestión de la tecnología educativa.

---

<sup>22</sup> Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 386



La capacitación es una forma de operar para promover modificaciones. En tal sentido, las afirmaciones que se hagan de ella en su conjunto o de sus elementos, se encuentran en la categoría dicotómica de eficiente o insuficiente, acuerdo o desacuerdo.

Según (Börth, 2000), “las organizaciones tienen una necesidad real de capacitación. En el mundo moderno se utiliza mucho el término necesidades, y para las empresas líderes, esto no pasa desapercibido, pues dependen directamente de la capacidad que puedan tener sus colaboradores para responder en el más alto nivel de servicio efectivamente prestado, esto será determinante para que las demandas que se reciben puedan ser cumplidas.”<sup>23</sup>

Asimismo, (Alas Solís & Moncada Godoy, 2010), indica que, “la capacitación se refiere tanto al proceso de adquisición como de desarrollo de conocimientos, habilidades y actividades no solamente para responder adecuadamente a las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo, en un tiempo y espacio determinado sino para promoverse y transferirse a otros de igual o mayor responsabilidad dentro de una empresa.”<sup>24</sup>

En consecuencia, las acciones de capacitación en cuanto a eventos de enseñanza y aprendizaje, reúnen las características de todo proceso de esta naturaleza. Por tal razón deben ser diseñadas, ejecutadas y evaluadas, recogiendo los aportes de la pedagogía, psicología del aprendizaje, de la teoría de la comunicación y de otras ciencias humanas.

De acuerdo con (Sosa Espinoza, 2007), “la capacitación docente, se ofrece como un modelo de perfeccionamiento profesional construido a escala individual cuyos efectos se reflejan posteriormente en la calidad educativa.”<sup>25</sup>

La capacitación debe ser receptiva a las demandas de su profesión y, de manera simultánea, debe ser un factor de cambio y desarrollo.

---

<sup>23</sup> Börth, R. (2000). Capacitación y desarrollo de los RR. HH. Semanario UCB N° 8, 9.

<sup>24</sup> Alas Solís, M., & Moncada Godoy, G. E. (2010). Impacto y necesidades de capacitación docente en la educación básica. Pág. 8

<sup>25</sup> Sosa Espinoza, M. (2007). Tesis "Aporte de la capacitación docente al mejoramiento de la calidad académica de las instituciones educativas secundarias". Perú: Universidad Peruana Unión.

### 3.1.7.1.Objetivos de la capacitación

Los objetivos de capacitación deben dotar a la empresa de recurso humano calificado que posea conocimientos, habilidades y aptitudes, unido a un grado de compromiso y responsabilidad con la organización, permitiendo el perfeccionamiento del desempeño de sus labores.

Para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), los objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Entre los objetivos de capacitación se plantea la necesidad de mantener actualizados a todos los empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos.

También es importante mencionar los factores que influyen en la determinación de los objetivos de capacitación, entre los cuales tenemos: los estándares de desempeño, es decir cuáles son los estándares que se requieren en el trabajo, que nivel de calidad se debe de tratar de lograr en las funciones del empleado. Por otro lado, están las habilidades y capacidades de las personas a capacitar, en cuanto a los objetivos del desempeño (capacidad de aprender y tiempo de capacitación) deben ser consistentes, por si está bien seleccionado el grupo o se tiene que partir de un grupo heterogéneo.

También están los factores temporales, es decir la urgencia para capacitar, que niveles de desempeño se deben lograr, en que lapso y para qué tipo de sujetos, a la vez el tiempo que se puede dedicar a la capacitación, además hay que considerar factores de costos, como ser: costos de capacitación, material auxiliar, tiempo del personal afectado y gastos de viaje y por ultimo hay que considerar los beneficios como ser, los ahorros en producción o costos de materiales de la capacitación sistemática en contraste con la asistemática.

Además de la “capacitación teórica” y del “adiestramiento práctico” que proporcionan respectivamente ideas y hábitos manuales, es necesario la “formación” que se requiere para crear en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe “Hábitos morales, sociales, y de trabajo” etc. que no pueden darse en la propia capacitación o adiestramiento y que sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

La empresa, necesita lograr que sus jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, de serenidad, de puntualidad, etc.

Estas tres funciones, se requieren para todos los puestos, pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados predomina el adiestramiento, conforme se asciende a los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la capacitación y la formación.

Según (Reyes Ponce A. , 2007), la capacitación “se dividirá en razón de su fin y de sus métodos:”<sup>26</sup>

- En razón de su fin
  - La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
  - La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, v.gr.: sobre mecánica general.
  - La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.
- En razón de los métodos
  - La capacitación directa que se imparte por medio de clases, cursos breves, conferencias, método de casos e instrucción programada.
  - La capacitación indirecta que se realiza por medio de publicaciones y medios audiovisuales.

---

<sup>26</sup> Reyes Ponce, A. (2007). Administración de personal: Relaciones Humanas. México: Limusa. Pág. 107

### 3.1.7.2.Importancia de la capacitación

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas. Estas suelen rivalizar con base en las capacidades de cada una, es por ello, que el formar un conjunto de conocimientos y experiencias da ventajas a la organización sobre sus competidores.

A este respecto, se desglosa la importancia de la capacitación según el tipo de programa:

- Institucional: asegura que el personal adquiera los conocimientos y criterios de tipo general que integran la cultura de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la misma.
- De desarrollo: anticipa la cobertura en cuanto a las necesidades y capacitación del personal de acuerdo con la proyección de la empresa y requerimientos a futuro de las unidades administrativas.
- Estratégico: forma al personal en los valores, tecnologías y estrategias de productividad y fortalecer los objetivos estratégicos de la organización.
- Operativos: desarrolla las habilidades y conductas concretas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de cada actividad y persona correspondientes a las funciones específicas para el desempeño de sus tareas y puestos.
- De mantenimiento de actitudes: estimula la conducta positiva de los empleados hacia la consecución de los objetivos de los programas institucionales de desarrollo estratégico y operativo.

En tal sentido se puede diferir que, la importancia de la capacitación se enfoca a varios ámbitos de la organización, ya que, a través de esta se logra la adquisición de conocimientos y criterios que integran la cultura de la empresa, es útil además cuando se trata de cubrir necesidades según los requerimientos del personal a futuro.

Si se toman en cuenta las necesidades de capacitación de cada individuo, se podrá evidenciar la necesidad de inversión en recursos que tiene la organización, por cuanto significa obtener alta productividad y bienestar para el personal, a considerarse que el como persona, es importante para la organización. Al mismo tiempo la capacitación

oportuna incrementa la productividad, eleva la moral de los trabajadores, minimiza las necesidades de control y como es obvio, reduce la siniestralidad por accidentes.

En conclusión, se puede agregar que la capacitación es importante porque le permite al empleado capacitarse y tener habilidades para el buen desempeño de sus funciones dentro de la empresa, y para la empresa u organización es importante porque tiene personal calificado y a su vez obtiene productividad.

### 3.1.8. CICLO DE LA CAPACITACIÓN

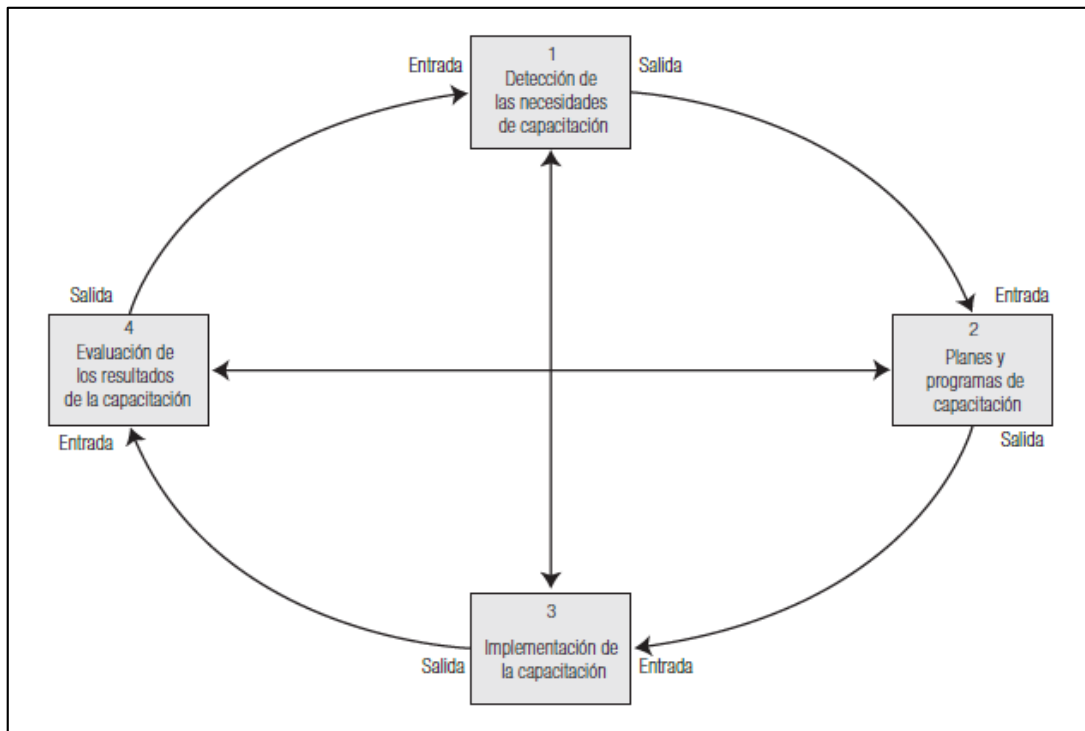
Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), la capacitación implica un proceso de cuatro etapas<sup>27</sup>:

1. Detección de necesidades de capacitación (diagnostico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

---

<sup>27</sup> Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 389

FIGURA #2  
EL CICLO DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos.

### 3.1.9. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), la detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
- Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

FIGURA #3

LOS TRES NIVELES DE ANÁLISIS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<b>Nivel de análisis</b>	<b>Sistema implicado</b>	<b>Información básica</b>
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos.

### 3.1.9.1. Análisis organizacional

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación.

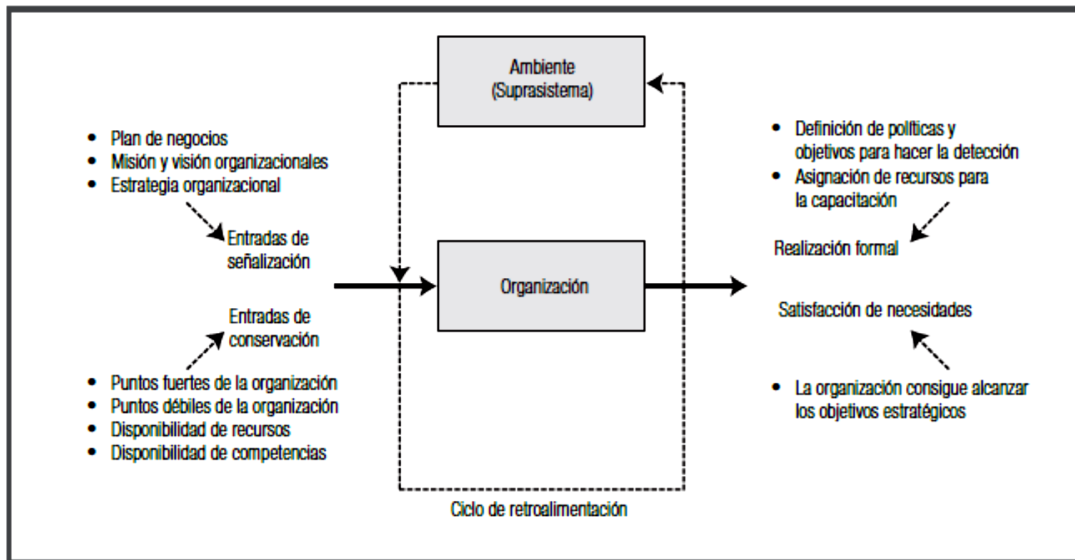
El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

Por lo tanto, la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender a las nuevas necesidades. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como

determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.

FIGURA #4  
SISTEMA ORGANIZACIÓN DE CAPACITACIÓN



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos.

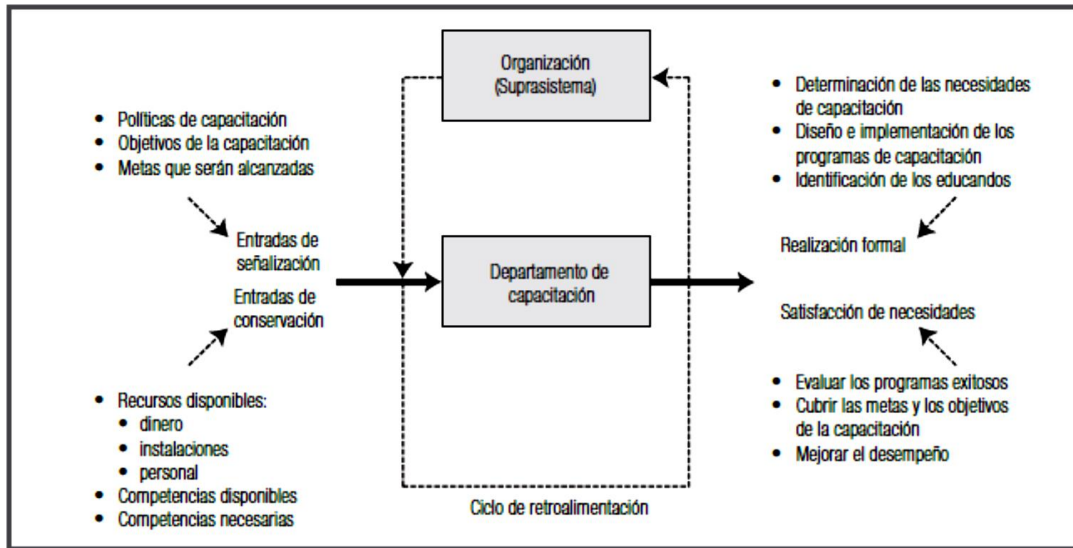
### 3.1.9.2. Análisis de los recursos humanos

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.



FIGURA #5  
SISTEMA ESPECÍFICO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos.

### 3.1.9.3. Análisis de las operaciones y tareas

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus puestos. Por lo general, el análisis de las operaciones se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o un conjunto de tareas.

1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.

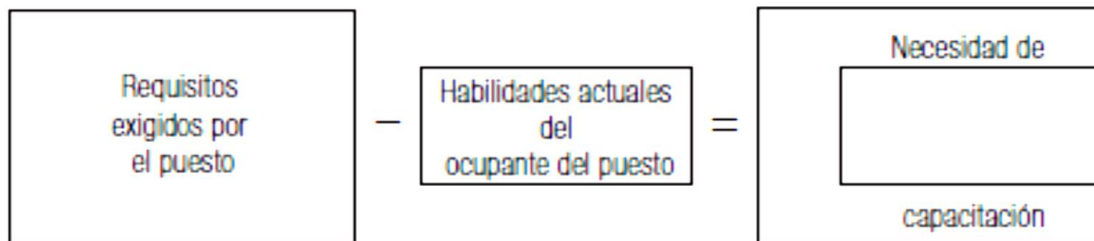
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación a nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que exige el puesto y las habilidades que el ocupante del mismo tiene actualmente.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

FIGURA #6

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A NIVEL DE PUESTO



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos.

### 3.1.10. DESEMPEÑO LABORAL

El término desempeño se viene utilizando con énfasis en forma particular a partir del enfoque de calidad total. Hoy el término desempeño, no solo constituye un indicador laboral sino también un parámetro de eficiencia y efectividad. Dentro del campo laboral, los niveles de desempeño orientan a los jefes de recursos humanos, no solo para poner a las personas en los mejores lugares, sino también para garantizar el mejor producto de su trabajo.

De acuerdo con (Muchinsky, 2002), "desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad hace la gente, y puede ser observada. El desempeño incluye acciones que

son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente se hace.”<sup>28</sup>

Para (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010), “el desempeño laboral es la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización.”<sup>29</sup> Se considera que el desempeño es una reacción de los colaboradores ante la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas. Las atribuciones que tenga cada uno de los colaboradores influyen directamente, pues si el colaborador no conoce cuáles son sus atribuciones no podrá desempeñar esas actividades y mucho menos alcanzar un alto desempeño. La estabilidad del trabajo es un factor que hace que el desempeño aumente por naturaleza, pues otorga al colaborador tranquilidad, salud y buen estado emocional.

Entonces, en el contexto pedagógico, el desempeño docente es la actividad pedagógica que realiza el docente con sus estudiantes en el aula de clase, utilizando una serie de metodologías y estrategias, para lograr el éxito en sus propuestas curriculares de aprendizaje.

### 3.1.11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.”<sup>30</sup>

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por

---

<sup>28</sup> Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al Trabajo*. Medellín: P. A. & Partners. Pág. 38

<sup>29</sup> Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo*. *Revista de Ciencias Sociales* (3), 20. Obtenido de [http://ve.scielo.org/desempeño\\_laboral\\_y\\_estabilidad\\_del\\_personal](http://ve.scielo.org/desempeño_laboral_y_estabilidad_del_personal)

<sup>30</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 243

distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

#### 3.1.11.1. Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida a:

a. El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

b. El propio individuo

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

c. El equipo de trabajo

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

d. El área de recursos humanos

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona.

e. La comisión de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el

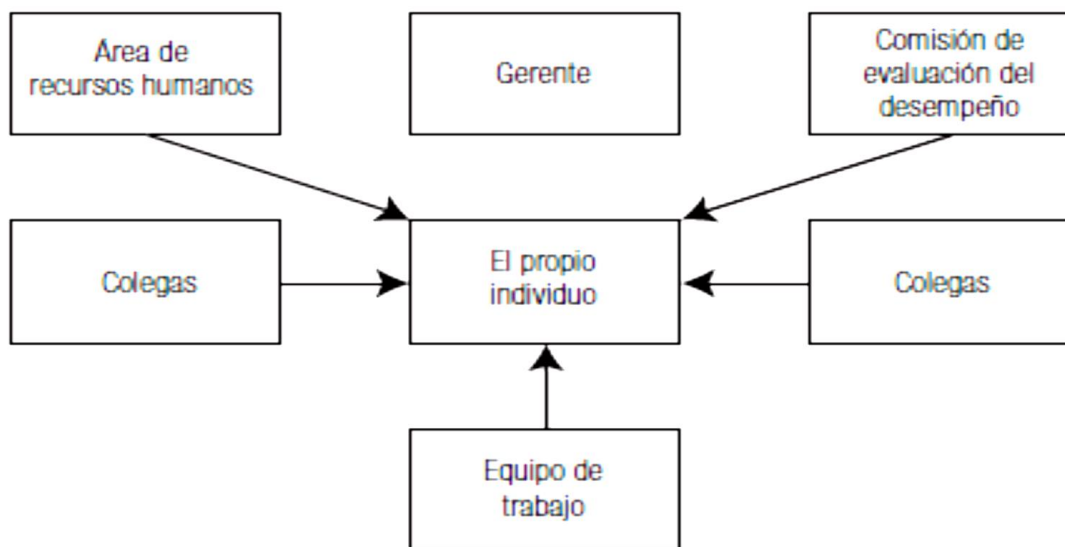
presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño.

f. Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, 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 una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.

La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y 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 estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

FIGURA #7  
EVALUACIÓN DE 360°



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos.

### 3.1.11.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño humano son: permitir condiciones de medición del potencial humano, en el sentido de determinar su plena aplicación.

Facultar el tratamiento de los recursos humanos como un medio básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración y además brindar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta por una parte los objetivos empresariales y por otra los objetivos individuales.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 248

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

#### 3.1.11.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

- Beneficios para el gerente
  - Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
  - Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
  - Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
- Beneficios para el subordinado
  - Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
  - Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
  - Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe



tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
- Beneficios para la organización
  - Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
  - Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
  - Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

#### 3.1.11.4. Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Es relativamente común encontrar empresas que desarrollan sistemas específicos, conforme al nivel y las áreas de distribución de su personal, como sistema de evaluación del personal no calificado, administrativo, del nivel de supervisión, de nivel de jefatura, de ejecutivos, de ventas, etc.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal, hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las

características de los evaluadores, esta adecuación es de suma importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de sus resultados.

Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no solo en las características de personalidad.

Para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), los principales métodos de evaluación de desempeño son:

1. Método mediante escalas gráficas.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Ventajas:

- ✓ Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- ✓ Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- ✓ Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas:

- ✓ No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
- ✓ Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y

personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.

- ✓ Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- ✓ Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- ✓ Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

## 2. Método de elección forzosa

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

- a. Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b. Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Ventajas:

- ✓ Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
- ✓ Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

Desventajas:

- ✓ Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- ✓ Es un método comparativo y ofrece resultados globales.
- ✓ Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- ✓ Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo,
- ✓ etcétera.
- ✓ No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

### 3. Método mediante investigación de campo.

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 las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

4. Método mediante incidentes críticos.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

5. Método mediante comparación de pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

6. Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases.

Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas y caras, no sólo debido al software adoptado, sino al tiempo que se invierte en:

- Preparar los modelos de evaluación.
- Diseñar e imprimir los manuales y los cuestionarios de evaluación.
- Definir los objetivos y las metas.
- Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores.
- Distribuir el material de evaluación a los evaluadores y a los evaluados.
- Capacitar a los evaluadores para que puedan hacer las evaluaciones y las entrevistas.
- Dirigir las evaluaciones.
- Dar seguimiento a las evaluaciones.
- Evaluar el resultado de las evaluaciones.
- Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

Sin embargo, en la búsqueda de excelencia administrativa y organizacional, las empresas deben invertir en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos los cuales deben ser estimulados y desarrollados.

Con todo esto, la era del recurso humano, inercial, disponible e intercambiable, que genera gasto y no aporta sino es a través de la presión, estaría ya en su fase final.

## 3.2. MARCO CONCEPTUAL

### 3.2.1. CAPACITACIÓN

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado por mejorar los conocimientos y destrezas disponibles en la organización. Las acciones de capacitación deben basarse en un acercamiento entre el área de recursos humanos y la línea.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Børth, R. (2000). Capacitación y desarrollo de los RR. HH. Semanario UCB N° 8, 9.

La 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.<sup>33</sup>

### 3.2.2. CALIDAD

La calidad se define como el grado con el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos que satisfacen una necesidad.<sup>34</sup>

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la calidad se define como un conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso. Significa semejante o igual a condición, estado, genio, ralea, nobleza, importancia, carácter, calificación, índole, superioridad, excelencia.

### 3.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.<sup>35</sup>

### 3.2.4. DOMINIO METODOLÓGICO

El docente orienta el aprendizaje, tomando en cuenta el contexto socio cultural, dinamiza el ambiente con la participación de todos los estudiantes, parte de conocimientos previos y provoca el conflicto cognitivo. Busca propiciar el pensamiento crítico en los estudiantes, desarrollando habilidades como: análisis, síntesis, cuestionamiento, inferencia, etc.

Permite que el estudiante genere su propio aprendizaje.

---

<sup>33</sup> Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 386

<sup>34</sup> ISO. (2005). ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad. Suiza. Pág. 8

<sup>35</sup> Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 243

### 3.2.5. DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad hace la gente, y puede ser observada. El desempeño incluye acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente se hace.<sup>36</sup>

### 3.2.6. LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores, es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.

Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.<sup>37</sup>

### 3.2.7. DESARROLLO PERSONAL

El desarrollo personal es la realización de un proceso de introspección en el que intentamos descubrir nuestra propia identidad para explorar nuestros talentos, mejorar nuestra salud, hacer cambios en nuestro estilo de vida, y todo aquello que sea necesario para estar en armonía con nuestra mente y cuerpo.

### 3.2.8. DESARROLLO SOCIAL

El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso.

---

<sup>36</sup> MUCHINSKY, PAUL; “Psicología aplicada al Trabajo”; Editorial P.A. & Paterns; Medellín 2002; Pág. 38.

<sup>37</sup> Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 514



### 3.2.9. DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional es un proceso continuo marcado por el deseo de superación del empleado. Es decir, cuando un trabajador con el paso del tiempo acumula, enriquece y mejora sus experiencias, aptitudes y relaciones en el trabajo.

### 3.2.10. MOTIVACIÓN

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione”.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 488

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento de medición del tema de investigación, se hizo uso del Coeficiente de Alfa Cronbach cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

k : es número de ítems del cuestionario

S : es la sumatoria de la varianza de los ítems

St: es la varianza total del instrumento

$\alpha$  : Coeficiente de Alfa Cronbach

Así también, el grado de confiabilidad se midió de acuerdo a la siguiente escala<sup>39</sup>:

---

<sup>39</sup> Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana Editores. Pág. 207

TABLA #1

GRADO DE CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Rango	Confiabilidad
< 0,53	Confiabilidad nula
0,54 - 0,59	Confiabilidad baja
0,6 - 0,65	Confiable
0,66 - 0,71	Muy confiable
0,72 - 0,95	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Fuente: Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación.

Los resultados obtenidos del instrumento utilizado en esta investigación fueron los siguientes:

TABLA #2  
RESULTADOS OBTENIDOS

CAPACITACIÓN DOCENTE																					
N° Preguntas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	total
1	4	3	4	2	5	2	3	4	3	4	1	2	3	2	5	3	1	4	4	3	62
2	4	4	4	3	5	2	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	2	4	5	4	73
3	5	3	5	1	4	3	4	5	4	2	2	4	2	2	4	4	1	4	3	4	66
4	4	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	2	4	3	5	4	1	4	5	3	73
5	5	4	4	1	5	2	3	4	4	2	2	3	2	2	5	3	1	3	5	5	65
6	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	2	4	3	3	4	5	2	4	4	4	74
7	5	3	5	3	5	3	5	5	5	2	3	3	3	2	5	3	1	5	3	3	72
8	4	3	5	2	5	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	1	4	4	5	72
9	4	4	4	3	4	4	3	5	5	2	2	3	4	2	5	5	2	5	5	5	76
10	5	4	5	3	5	2	5	5	4	4	3	3	3	3	5	5	3	4	5	4	80
11	5	3	5	3	5	3	5	4	5	2	3	4	4	2	4	3	1	5	5	3	74
12	4	4	5	1	5	3	3	5	3	4	1	2	2	2	5	5	1	3	4	3	65
13	4	3	4	3	5	3	4	5	4	2	2	2	3	3	4	4	3	5	5	5	73
14	5	4	5	3	5	3	4	4	4	2	3	3	3	2	5	4	1	4	3	4	71
15	5	3	4	2	4	2	3	4	3	4	2	2	2	2	4	3	1	4	4	3	61
<b>Total</b>	<b>0,249</b>	<b>0,249</b>	<b>0,24</b>	<b>0,64</b>	<b>0,196</b>	<b>0,516</b>	<b>0,649</b>	<b>0,249</b>	<b>0,596</b>	<b>0,827</b>	<b>0,489</b>	<b>0,596</b>	<b>0,462</b>	<b>0,24</b>	<b>0,249</b>	<b>0,596</b>	<b>0,516</b>	<b>0,382</b>	<b>0,596</b>	<b>0,649</b>	<b>1057</b>

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos para el cálculo del Coeficiente de Alfa Cronbach fueron:

Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	$\alpha$ :	0,701
Número de ítems del cuestionario	k:	20
Sumatoria de las varianzas de los ítems	S:	9,182
Varianza total del instrumento	St:	27,45

Dando como resultado que un coeficiente de 0,701 está dentro del rango de “Muy confiable”

#### 4.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de los resultados obtenidos mediante el instrumento de medición, se aplicaron dos procedimientos:

1. Para los ítems se aplicó una escala de Likert que contiene los elementos:

1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

De esta forma los encuestados pudieron responder con facilidad a las preguntas o afirmaciones del instrumento.

2. Una vez obtenidos los datos de los ítems, el análisis se realizó por dimensiones donde se aplicó una escala que permite ver de una forma más general sus interacciones. Para esto se utilizó la siguiente escala:

1	Pésimo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Excelente

3. Las variables estudiadas y sus categorías fueron:

X: La capacitación docente

- a. Importancia de la capacitación docente
- b. Gestión docente

Y: Desempeño laboral docente

- a. Dominio metodológico
- b. Liderazgo
- c. Ética
- d. Organización y calidad

4.1.1. Análisis e Interpretación de la Variable Capacitación Docente

TABLA #3

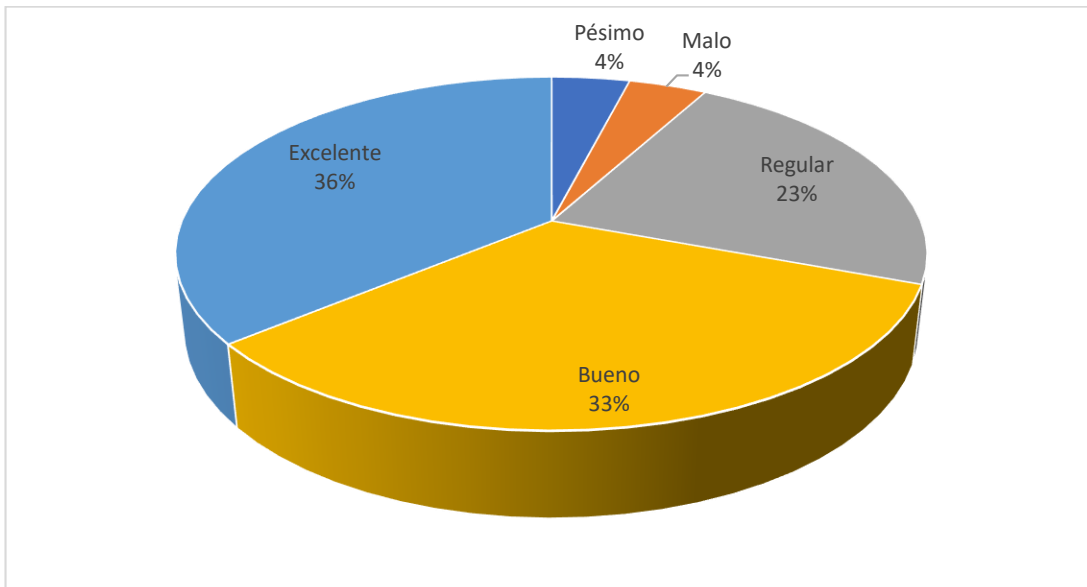
NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DOCENTE

Niveles	Frecuencias	%	Acumulado
<b>Pésimo</b>	3	4%	4%
<b>Malo</b>	3	4%	8%
<b>Regular</b>	17	23%	31%
<b>Bueno</b>	25	33%	64%
<b>Excelente</b>	27	36%	100%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO #1

### NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DOCENTE



Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

Se observa que, respecto al NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DOCENTE, 36% de los docentes considera que es Excelente, 33% que es Bueno, 23% que es Regular, 4% que es Pésimo y Malo.

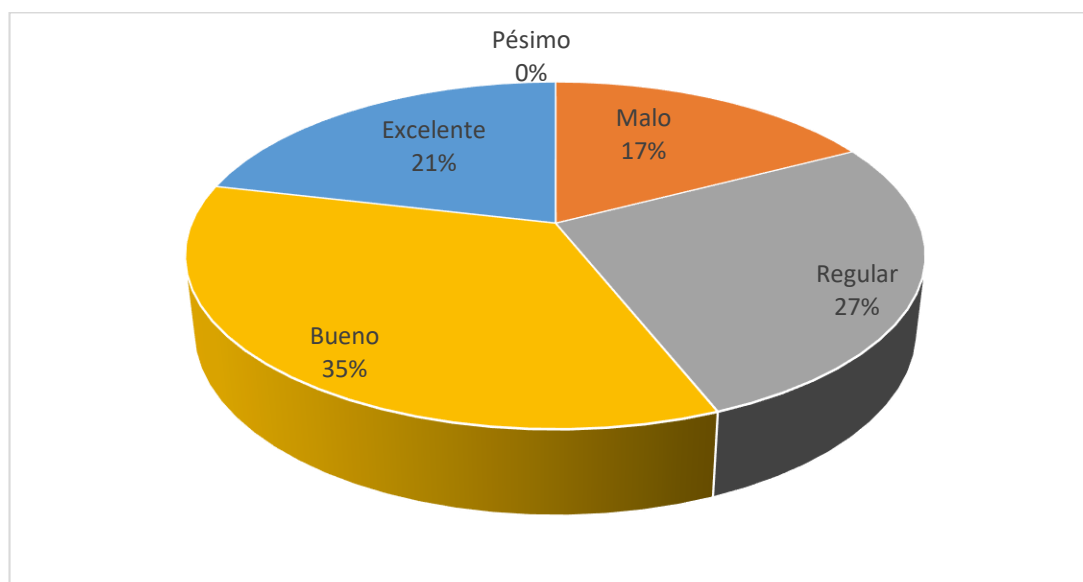
En su mayoría los docentes estiman que la importancia de la capacitación va de Bueno a Excelente. Consideran que la capacitación ayuda a gestionar mejor su trabajo.

TABLA #4  
NIVEL DE GESTIÓN DOCENTE

Niveles	Frecuencias	%	Acumulado
<b>Pésimo</b>	0	0%	0%
<b>Malo</b>	13	17%	17%
<b>Regular</b>	20	27%	44%
<b>Bueno</b>	26	35%	79%
<b>Excelente</b>	16	21%	100%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO #2  
NIVEL DE GESTIÓN DOCENTE



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Se observa que, respecto al NIVEL DE GESTIÓN DOCENTE, 35% de los docentes considera que es Bueno, 27% que es Regular, 21% que es Excelente y 17% que es Malo.

En su mayoría los docentes consideran que la gestión docente es Bueno. Esto se debe a que más del 50% de los docentes ya tienen más de dos años en el Instituto y se han



adaptado a las políticas, utilizan los recursos a disposición en el ejercicio de la docencia lo que les permite ser más eficientes. Pero también se observa dificultades por los docentes nuevos que aún no han logrado su adaptación.

#### 4.1.2. Análisis e Interpretación de la Variable Desempeño laboral docente

TABLA #5

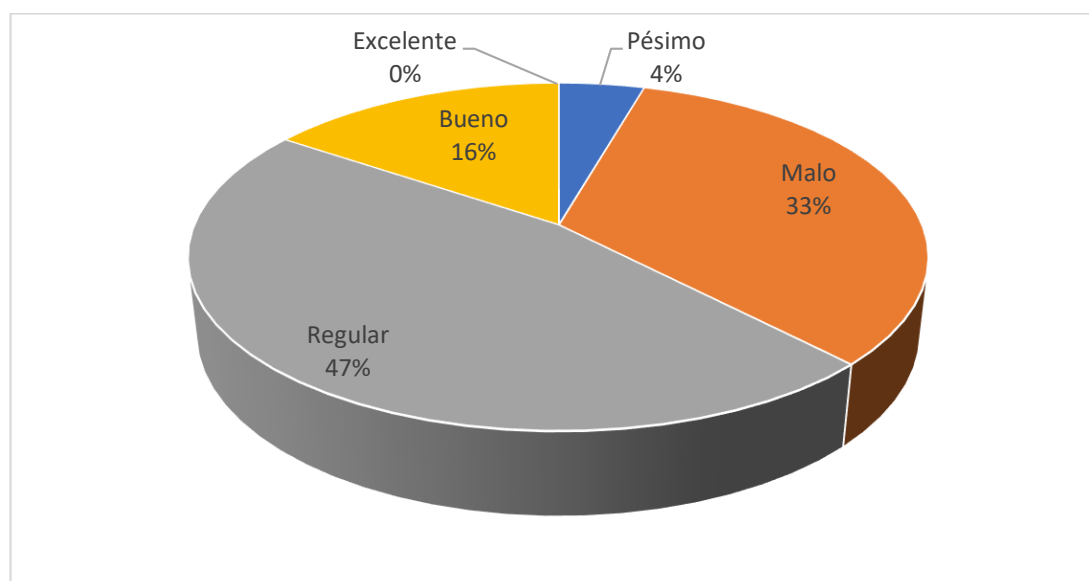
#### NIVEL DE DOMINIO METODOLÓGICO

Niveles	Frecuencias	%	Acumulado
<b>Pésimo</b>	2	4%	4%
<b>Malo</b>	15	33%	38%
<b>Regular</b>	21	47%	84%
<b>Bueno</b>	7	16%	100%
<b>Excelente</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO #3

#### NIVEL DE DOMINIO METODOLÓGICO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se observa que, respecto al NIVEL DE DOMINIO METODOLÓGICO, 47% de los docentes encuestados considera que es Regular, 33% que es Malo, 16% que es Bueno y 4% que es Pésimo.

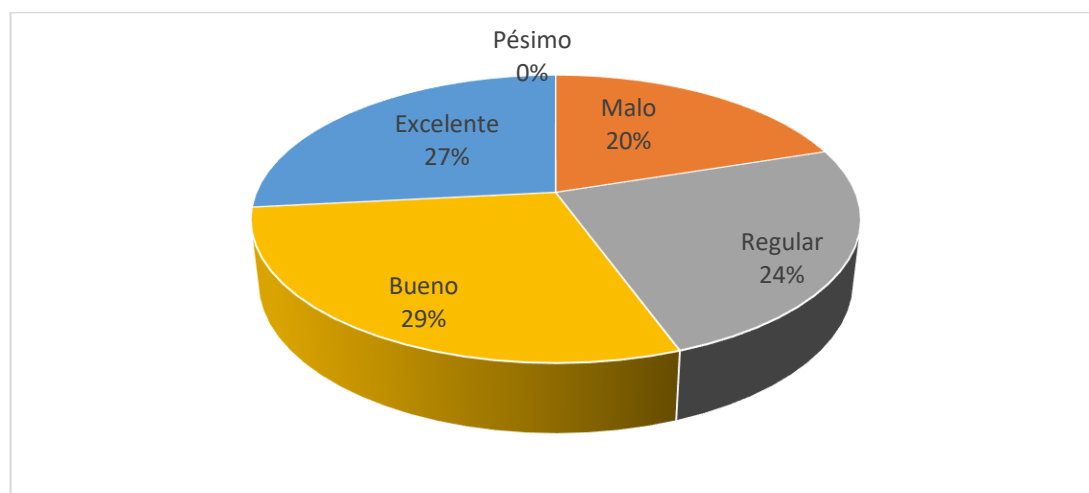
En su mayoría los docentes consideran que va de Malo a Regular. Esta percepción muestra que existe una falta de un programa de capacitaciones dentro del instituto, lo que no ayuda a aplicar estrategias metodológicas dentro del aula que promueva el aprendizaje autodidacta.

TABLA #6  
NIVEL DE LIDERAZGO EN EL AULA

Niveles	Frecuencias	%	Acumulado
<b>Pésimo</b>	0	0%	0%
<b>Malo</b>	9	20%	20%
<b>Regular</b>	11	24%	44%
<b>Bueno</b>	13	29%	73%
<b>Excelente</b>	12	27%	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO #4  
NIVEL DE LIDERAZGO EN EL AULA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se observa que, respecto al NIVEL DE LIDERAZGO EN EL AULA, 29% de los docentes encuestados considera que es Bueno, 27% que es Excelente, 24% que es Regular y 20% que es Malo.

La percepción de los docentes esta fraccionada. Esto debido a que la permanencia de ellos en la institución es corta por lo que la preocupación por mejorar su trabajo y lograr el trabajo en equipo es dificultoso. A pesar de ello, consideran que el trabajo que realizan es de su entera responsabilidad.

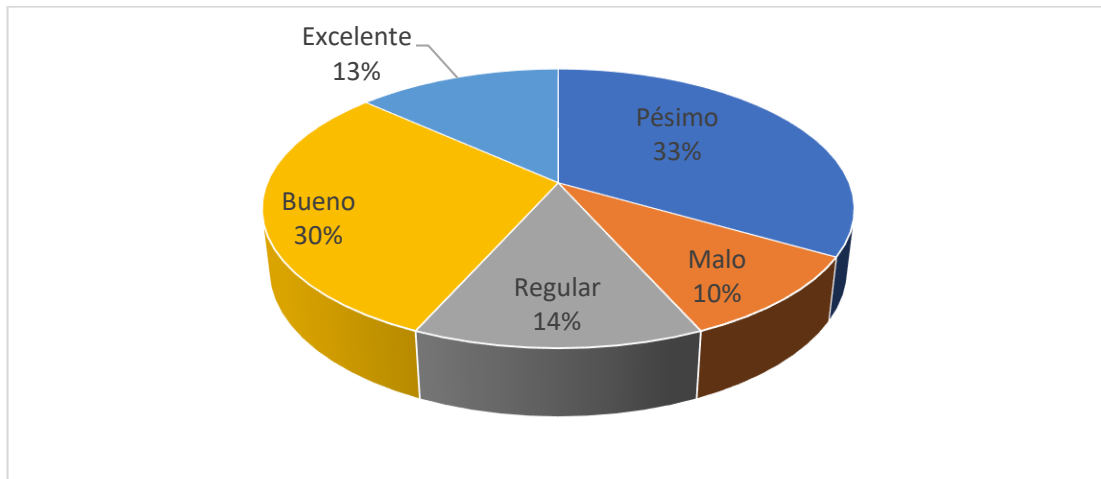
TABLA #7  
NIVEL DE ÉTICA EN EL EJERCICIO DE LA DOCENCIA

Niveles	Frecuencias	%	Acumulado
<b>Pésimo</b>	10	33%	33%
<b>Malo</b>	3	10%	43%
<b>Regular</b>	4	13%	57%
<b>Bueno</b>	9	30%	87%
<b>Excelente</b>	4	13%	100%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO #5

NIVEL DE ÉTICA EN EL EJERCICIO DE LA DOCENCIA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se observa que, respecto al NIVEL DE ÉTICA EN EL EJERCICIO DE LA DOCENCIA, 33% de los docentes considera que es Pésimo, 30% que es Bueno, 14% que es Regular, 13% que es Excelente y 10% que es Malo.

Los docentes en su mayoría consideran que, en caso que el instituto atravesase tiempos difíciles, su eficiencia laboral también se verá afectada. Al mismo tiempo es importante para ellos la transmisión de valores éticos en la formación de estudiantes.

TABLA #8

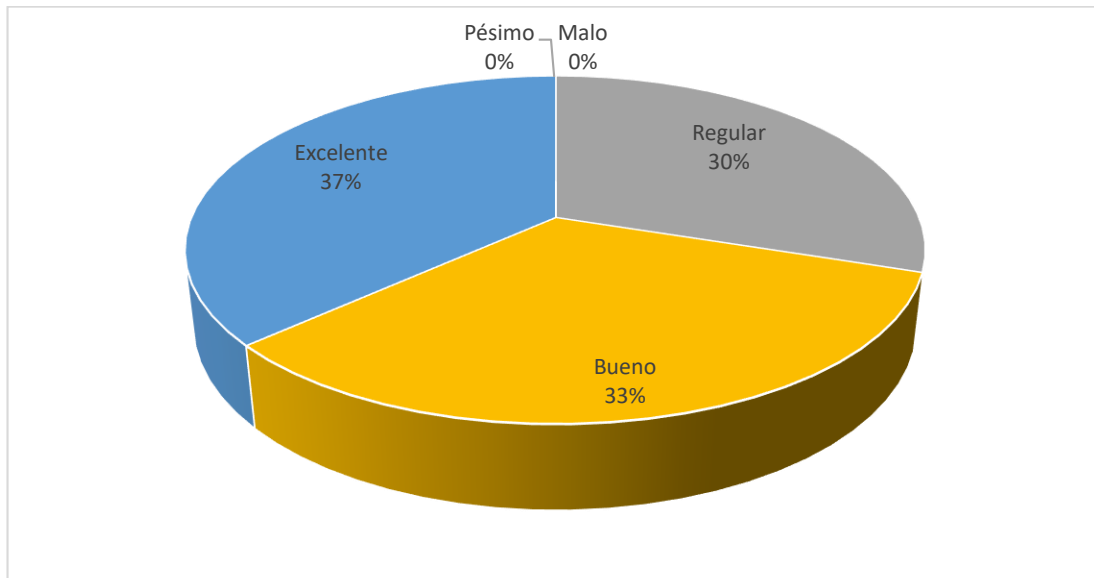
NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DOCENTE

Niveles	Frecuencias	%	Acumulado
<b>Pésimo</b>	0	0%	0%
<b>Malo</b>	0	0%	0%
<b>Regular</b>	9	30%	30%
<b>Bueno</b>	10	33%	63%
<b>Excelente</b>	11	37%	100%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO #6

### NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DOCENTE



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

Se observa que, respecto al NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DOCENTE, 37% de los docentes considera que es Excelente, 33% que es Bueno y 30% que es Regular.

En su mayoría, los docentes indican que las diferentes evaluaciones cumplen con los estándares mínimos exigidos por el instituto y que estas también son utilizadas para mejorar los procesos de enseñanza.

#### 4.2. ENTREVISTA CON EL DIRECTOR ACADÉMICO

Pregunta 1: ¿Cómo evalúa usted la gestión docente del Instituto durante el presente año en curso?

R. Por norma, estamos en la obligación de exigir a los docentes cumplan requisitos mínimos para el ejercicio de la docencia dentro de nuestro instituto, por lo que un docente, al menos debe tener el grado de Técnico Superior ya que nuestro máximo grado de egreso es Técnico Medio. Y de preferencia que cuente con 6 meses de experiencia en docencia.

Pregunta 2: ¿Cuenta con políticas de capacitación docente que mejoren la calidad de la gestión formativa del instituto? ¿Cuántas veces al año se realizan?

R. Es claro que contar con un Plan de Capacitaciones como parte de las políticas del Instituto elevaría la gestión docente, pero actualmente solamente nos basamos en la experiencia del docente y su propia formación. Verificamos en su hoja de vida que al menos éste haya sido auxiliar docente y que tenga experiencia en manejo de grupos.

Pregunta 3: Explique por favor los niveles de formación que tiene el instituto y cuáles son los requisitos mínimos de conocimiento exigido a los docentes en cada nivel. ¿éstas están dentro de las normas?

R. Si están dentro de las normas. Como mencione anteriormente el grado mínimo para trabajar como docente en el Instituto es de Técnico Superior con título en provisión nacional.

El nivel de formación de los estudiantes es de Técnico Medio para las carreras de:

- Programación de sistemas informáticos
- Contaduría general
- Secretariado administrativo

Y en el caso de Capacitaciones tenemos carreras cortas que duran de 1 a 6 meses:

- Operador de computadoras
- Dactilografía computarizada
- Mantenimiento y reparación de computadoras
- Mantenimiento y reparación de celulares
- Gestión de oficina
- Operador bancario

Pregunta 4: ¿Ha realizado usted una propuesta de plan de capacitación docente? ¿cree usted que es importante? ¿Por qué?

R. Actualmente, no se ha realizado ningún plan de capacitación para los docentes ya que el instituto esta en plena recuperación ante las caídas de inscripciones causadas por la pandemia. En la próxima gestión con seguridad se tomará este punto muy importante ya que nuestro objetivo es lograr un nivel de formación profesional por encima de la media regional.

Pregunta 5: ¿En qué basa su evaluación de desempeño docente? ¿cuenta con algún modelo evaluativo?

R. Para la evaluación docente se ha preparado un cuestionario de 40 preguntas que es entregado a los estudiantes donde se evalúa tanto la gestión del docente dentro del aula, así como sus conocimientos y utilización de los recursos del instituto entre otros aspectos. Este modelo utilizado comprende una valoración con escala de Likert que va de 1 – 5.

Pregunta 6: De acuerdo con los resultados de las asignaturas, ¿los docentes muestran un dominio metodológico que repercute en los estudiantes?

R. La mayoría de los docentes en un principio tienen dificultades al ejercer la docencia en el aula. Esto es porque no se les exige como requisito algún curso o diplomado en educación superior. Es decir, el docente puede ser Técnico Superior o Licenciado con alguna experiencia y listo. Naturalmente, como Director Académico, es de mi entera responsabilidad darles a ellos las herramientas de cómo aplicar mejor el proceso enseñanza aprendizaje.

Pregunta 7: ¿Considera usted que los docentes deberían ser líderes que influyeran de manera positiva en los estudiantes? Actualmente los docentes del instituto son, ¿líderes o solamente profesores?

R. Definitivamente sí. Al ser docente no simplemente te pones al frente de un grupo para hablar, sino que en este caso tienes que formar e influir para motivar a que ellos mismo se autoformen cuando estén fuera de las aulas del instituto. En el instituto los docentes antiguos ya tienen un dominio metodológico que utilizan y son capaces de manejar grupos sin problemas, pero claro, los demás docentes aún carecen de estas cualidades.

### 4.3. REVISIÓN DOCUMENTAL

Durante la revisión documental se encontró:

1. Las hojas de vida de los docentes cumplen con los requisitos mínimos para dar la docencia en el Instituto Técnico CET BENI:
  - Título de bachiller en humanidades
  - Título de técnico superior
  - Título de licenciatura
  - Título de diplomado en educación superior (en dos casos)
2. En la presentación de informes de asignaturas, los docentes presentan: una planilla de calificaciones y un informe gráfico de aprobados, reprobados y de abandono.
3. No todos los docentes han presentado su plan de asignatura a la Dirección Académica.



## CAPITULO V

### VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para lograr los objetivos de la presente investigación, se realizó la validación de las siguientes pruebas de hipótesis:

Ho = La capacitación no tiene una influencia significativa en el desempeño de los docentes del INSTITUTO TÉCNICO CET BENI de la ciudad de Trinidad.

H1 = La capacitación tiene una influencia significativa en el desempeño de los docentes del INSTITUTO TÉCNICO CET BENI de la ciudad de Trinidad.

#### 5.1. COMPROBACIÓN DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES MEDIANTE EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON<sup>40</sup>

Para la comprobación de las variables mediante este método, se tomaron en cuenta los totales de cada variable considerando la cantidad de encuestados e ítems involucrados en el procedimiento.

---

<sup>40</sup> Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana Editores. Pág. 304

TABLA #9  
RESULTADOS DE LA VARIABLE: CAPACITACIÓN DOCENTE

<b>CAPACITACION DOCENTE</b>											
<b>Encuestados</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	4	3	4	2	5	2	3	4	3	4	<b>34</b>
<b>2</b>	4	4	4	3	5	2	4	4	5	3	<b>38</b>
<b>3</b>	5	3	5	1	4	3	4	5	4	2	<b>36</b>
<b>4</b>	4	3	5	3	5	3	5	5	3	3	<b>39</b>
<b>5</b>	5	4	4	1	5	2	3	4	4	2	<b>34</b>
<b>6</b>	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	<b>39</b>
<b>7</b>	5	3	5	3	5	3	5	5	5	2	<b>41</b>
<b>8</b>	4	3	5	2	5	4	4	4	4	2	<b>37</b>
<b>9</b>	4	4	4	3	4	4	3	5	5	2	<b>38</b>
<b>10</b>	5	4	5	3	5	2	5	5	4	4	<b>42</b>
<b>11</b>	5	3	5	3	5	3	5	4	5	2	<b>40</b>
<b>12</b>	4	4	5	1	5	3	3	5	3	4	<b>37</b>
<b>13</b>	4	3	4	3	5	3	4	5	4	2	<b>37</b>
<b>14</b>	5	4	5	3	5	3	4	4	4	2	<b>39</b>
<b>15</b>	5	3	4	2	4	2	3	4	3	4	<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia

TABLA #10

RESULTADOS DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE											
Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Total
1	1	2	3	2	5	3	1	4	4	3	28
2	3	3	3	3	4	4	2	4	5	4	35
3	2	4	2	2	4	4	1	4	3	4	30
4	3	2	4	3	5	4	1	4	5	3	34
5	2	3	2	2	5	3	1	3	5	5	31
6	2	4	3	3	4	5	2	4	4	4	35
7	3	3	3	2	5	3	1	5	3	3	31
8	3	4	3	3	4	4	1	4	4	5	35
9	2	3	4	2	5	5	2	5	5	5	38
10	3	3	3	3	5	5	3	4	5	4	38
11	3	4	4	2	4	3	1	5	5	3	34
12	1	2	2	2	5	5	1	3	4	3	28
13	2	2	3	3	4	4	3	5	5	5	36
14	3	3	3	2	5	4	1	4	3	4	32
15	2	2	2	2	4	3	1	4	4	3	27

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la fórmula del Coeficiente de correlación de Pearson se determinó mediante el uso de la hoja de cálculo de Excel su valor:

$$r = 0,6112975$$

Y de acuerdo a los rangos de correlatividad tenemos que,

Rangos	Descripción
$r = -1$	Correlación inversa perfecta
$-1 < r < 0$	Correlación inversa
$r = 0$	No existe correlación
$0 < r < 1$	Correlación directa
$r = 1$	Correlación directa perfecta

El coeficiente se encuentra en el nivel  $0 < r < 1$ , lo que indica que, las variables de la investigación tienen una correlación directa.

## 5.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS MEDIANTE EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN POR RANGOS DE SPEARMAN<sup>41</sup>

Este método al igual que el anterior, requiere de los totales de cada variable considerando los encuestados e ítems involucrados.

Para lograr el índice de correlación “rho = p”, se utiliza la siguiente formula:

$$p = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Para la obtención de los valores se aplicó la siguiente tabla:

TABLA #61:

### RANGOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE SPEARMAN

x	y	rango X	rango Y	d	d2
34	28	2	2,5	-0,5	0,25
34	31	2	5,5	-3,5	12,25
34	27	2	1	1	1
36	30	4	4	0	0
37	35	6	11	-5	25
37	28	6	2,5	3,5	12,25
37	36	6	13	-7	49
38	35	8,5	11	-2,5	6,25
38	38	8,5	14,5	-6	36
39	34	11	8,5	2,5	6,25
39	35	11	11	0	0
39	32	11	7	4	16
40	34	13	8,5	4,5	20,25
41	31	14	5,5	8,5	72,25
42	38	15	14,5	0,5	0,25
<b>Total</b>					<b>257</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>41</sup> Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana Editores. Pág. 322

De acuerdo a los cálculos obtenidos mediante el uso de una hoja electrónica de Excel, el coeficiente de Spearman obtenido es:

$$p = 0,54107143$$

### 5.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS<sup>42</sup>

Para la prueba de hipótesis en primera instancia calculamos el estadístico de prueba “t”.

Para ello utilizamos la siguiente formula:

$$t = \frac{p}{\sqrt{\frac{1-p^2}{n-2}}}$$

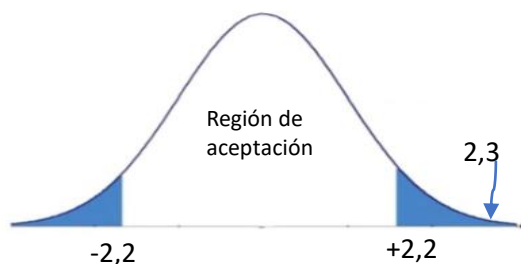
El cálculo del estadístico de prueba requiere en principio de la determinación del valor crítico de dos colas, que en este caso da como resultado:

$$n = 15 \text{ (número de encuestados)}$$

$$gl = n-2 = 13 \text{ (grados de libertad)}$$

$$\alpha = 5\%$$

$$\text{Valor crítico} = 2,16036866 \text{ redondeado } \rightarrow 2,2$$



Una vez determinado el valor crítico, se calcula la prueba “t” que arroja un valor de:

$$t = 2,3$$

---

<sup>42</sup> Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana Editores. Pág. 310

Determinada la prueba “t” que es mayor al valor crítico<sup>43</sup>, se toma como decisión que la hipótesis nula es rechazada, concluyendo que existe una correlación entre las dos variables y que además verificando que:

H1 = La capacitación tiene una influencia significativa en el desempeño de los docentes del INSTITUTO TÉCNICO CET BENI de la ciudad de Trinidad.

---

<sup>43</sup> El tío Estadístico. (19 de 06 de 2020). Coeficiente de correlación de Spearman en Excel 2019. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Rg1KbgJIu8g&t=788s>

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. El hecho de que la mayoría de los docentes 69% considere que el Nivel de importancia de la capacitación docente sea de Bueno a Excelente, hace que la Dirección Académica pase por alto la elaboración de planes de capacitación dejando la responsabilidad a los mismos docentes.
2. En consecuencia, el desempeño laboral de los docentes se halla comprometido dado que se resiente por la baja utilización de metodologías de enseñanza dentro del aula lo que afecta sobremanera la calidad profesional.
3. Queda demostrado que existe una correlación positiva entre las dos variables, aunque con un coeficiente bajo, lo que indica que también existe preocupación por los docentes para gestionar su capacitación, pero sin el apoyo de la institución.
4. Un elemento importante de la investigación fue la valoración de los docentes y de la dirección académica en que se realicen este tipo de trabajos que muestran la realidad de las organizaciones y que ayudan a realizar una evaluación crítica de la gestión tanto administrativa como académica.

## 6.2. RECOMENDACIONES

1. Fomentar la investigación sobre los temas tratados que permitan proponer condiciones óptimas para el desarrollo de la capacitación docente en función al desempeño.
2. Planificar cursos de capacitación docente acorde a la política institucional para fomentar el compromiso, la identidad, dominio en las diferentes dimensiones educativas y obtener como resultado un excelente desempeño docente, teniendo en cuenta que los profesores necesitan tener claro cuál es la propuesta pedagógica que ofrece la institución.
3. Desarrollar en forma permanente cursos, seminarios o talleres de capacitación para crear unidad en todos los docentes sobre la calidad y organización en el proceso pedagógico.
4. Monitorear el cumplimiento de las capacitaciones, talleres o cursos dentro de su práctica pedagógica. Es necesario tener un mecanismo de control de aquello que se plantea, sin dejar de realizar el acompañamiento y retroalimentación considerando que se encuentran en un proceso de cambio. Esto permitirá evaluar el desarrollo de las capacitaciones planteadas para generar un cambio o mantenerlas



## BIBLIOGRAFÍA

- Alas Solís, M., & Moncada Godoy, G. E. (2010). *Impacto y necesidades de capacitación docente en la educación básica*.
- Börth, R. (2000). Capacitación y desarrollo de los RR. HH. *Semanario UCB* N° 8, 9.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- El tío Estadístico. (19 de 06 de 2020). Coeficiente de correlación de Spearman en Excel 2019. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Rg1KbgJlu8g&t=788s>
- Flippo, E. (1978). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL*. COLOMBIA: McGraw-Hill Latinoamericana.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- ISO. (2005). *ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad*. Suiza.
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. MEXICO: McGraw Hill.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al Trabajo*. Medellín: P. A. & Partners.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo. *Revista de Ciencias Sociales*(3), 20. Obtenido de [http://ve.scielo.org/desempeño\\_laboral\\_y\\_estabilidad\\_del\\_personal](http://ve.scielo.org/desempeño_laboral_y_estabilidad_del_personal)
- Quiroa, M. (7 de diciembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>
- Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Reyes Ponce, A. (2007). *Administración de personal: Relaciones Humanas*. México: Limusa.

Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Sosa Espinoza, M. (2007). *Tesis "Aporte de la capacitación docente al mejoramiento de la calidad académica de las instituciones educativas secundarias"*. Perú: Universidad Peruana Unión.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Universidad Autónoma del Beni José Ballivián. (2004). *Reglamento de modalidades de graduación*. Trinidad.

Anexo 1:

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL BENI “JOSÉ BALLIVIÁN”

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENCUESTA PARA DOCENTES

Objetivo de la Encuesta: Este documento fue realizado con el objetivo de determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral-académico de los docentes del Instituto Técnico CET BENI.

La encuesta es confidencial y anónima. Por favor lea con cuidado y escoja la respuesta correcta según su criterio.

La escala que se utiliza es:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

CAPACITACIÓN DOCENTE					
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DOCENTE	1	2	3	4	5
1. Su trabajo es monitoreado constantemente por la dirección académica					
2. El instituto se preocupa que sus docentes cumplan con los requisitos mínimos para el ejercicio de la docencia					
3. La capacitación le permite al docente gestionar su trabajo con eficiencia lo que hace que el estudiante de una anterior asignatura no complique la actual					

4. El instituto cuenta con un plan de necesidades de capacitación para mejorar el desempeño general de los docentes					
5. La actualización de mis conocimientos es constante ya que esto me permite gestionar mejor el proceso de enseñanza y aprendizaje					
<b>GESTION DOCENTE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Como docente, ¿diseña y publica materiales pedagógicos que utiliza en la formación de los estudiantes?					
7. Utilizo adecuadamente y con frecuencia los recursos tecnológicos y materiales que faciliten el aprendizaje de los estudiantes					
8. Dentro del aula, un docente debe ser un líder más que una autoridad					
9. Entiendo claramente las políticas de la institución lo que hace que mi desempeño sea menos conflictivo.					
10. Planifico y comunico el programa de actividades de la asignatura a la dirección académica y a la parte administrativa					

<b>DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE</b>					
<b>DOMINIO METODOLÓGICO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Durante el ejercicio de la docencia aplico estrategias de aprendizaje basados en el enfoque por competencias					
2. Las metodologías aplicadas en el aula promueven el aprendizaje en los estudiantes					
3. Las estrategias metodológicas inducen al estudiante a la búsqueda independiente de conocimientos					
<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Trabajo en equipo para obtener resultados de calidad					

5. Las decisiones tomadas como profesional y docente son de mi entera responsabilidad tanto dentro como fuera del aula					
6. Como docente monitoreo las actividades dentro del instituto lo que me motiva a aportar soluciones a eventuales problemas administrativos y académicos					
<b>ÉTICA</b>	1	2	3	4	5
7. Mantengo los niveles de efectividad y eficiencia aun cuando la situación laboral se ponga adversa					
8. A través de mi carrera profesional no solo transmito mis conocimientos, sino también valores que contribuyan en la formación de los estudiantes					
<b>ORGANIZACIÓN Y CALIDAD</b>	1	2	3	4	5
9. Las evaluaciones son realizadas conforme a los estándares exigidos por el instituto					
10. Los resultados de las evaluaciones son utilizados para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del aula.					

Anexo 2:

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL BENI “JOSÉ  
BALLIVIÁN”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA DIRECTOR ACADÉMICO

Objetivo de la Encuesta: Este documento fue realizado con el objetivo de determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral-académico de los docentes del Instituto Técnico CET BENI.

1. ¿Cómo evalúa usted la gestión docente del Instituto durante el presente año en curso?
2. ¿Cuenta con políticas de capacitación docente que mejoren la calidad de la gestión formativa del instituto? ¿Cuántas veces al año se realizan?
3. Explique por favor los niveles de formación que tiene el instituto y cuáles son los requisitos mínimos de conocimiento exigido a los docentes en cada nivel. ¿éstas están dentro de las normas?
4. ¿Ha realizado usted una propuesta de plan de capacitación docente? ¿cree usted que es importante? ¿Por qué?
5. ¿En qué basa su evaluación de desempeño docente? ¿cuenta con algún modelo evaluativo?
6. De acuerdo con los resultados de las asignaturas, ¿los docentes muestran un dominio metodológico que repercute en los estudiantes?
7. ¿considera usted que los docentes deberían ser líderes que influyeran de manera positiva en los estudiantes? Actualmente los docentes del instituto son, ¿líderes o solamente profesores?