

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

**Capacitación empresarial y desempeño laboral en el
Fondo de Empleados del Banco de La Nación -
FEBAN, Lima 2006**

TESIS

para optar el grado académico de Doctor en Educación

AUTOR

Jorge Vicente Mayurí Barrón

Lima - Perú

2008

“Las Instituciones solo perdurarán en la medida en que cuenten con programas de capacitación que se expresen en un desempeño superior”

***Bill Gates
CEO MICROSOFT CORPORATION***

“A Dios, a la memoria de mis padres, de mi hermano Mario, en el amor de mi esposa Alicia y en la ternura de mis hijos Giorgio y Giannina, la razón de mi existencia”

Jorge Vicente

INDICE

Portada	s/n
Pensamiento	s/n
Dedicatoria	s/n
Índice	I
Introducción.....	i

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Sumilla	01
1.1. Planteamiento del problema	02
1.1.1. Antecedentes.....	02
1.1.2. Diagnostico de la situación actual	03
1.1.3. Proyección de la situación problemática.....	04
1.1.4. Control del pronóstico	05
1.1.5. Formulación del problema	05
1.1.6. Problemas específicos	06
1.2. Objetivo de la investigación	06
1.2.1. Objetivo general	06
1.2.2. Objetivos específicos	06
1.3. Justificación de la investigación	07
1.3.1. Justificación empresarial	07
1.3.2. Justificación teórica	08
1.3.3. Justificación práctica	08
1.3.4. Justificación metodológica	08
1.4. Hipótesis de la investigación	08
1.4.1. Hipótesis general	08
1.4.2. Hipótesis específica.....	09
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	09
1.6. Identificación y clasificación de variables	09
1.6.1. Identificación de variables	09
1.6.2. Clasificación de variables.....	10

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Sumilla	50
3.1. Tipo y nivel de investigación	51
3.2. Diseño de investigación	51
3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis	53
3.4. Operacionalización de las variables	54
3.5. Población y muestra	56
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.7. Validez y confiabilidad del instrumento	58
3.8. Plan de análisis de recolección de resultados	61
3.9. Presentación de resultados	62

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN,ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Sumilla	63
4.1. Presentación de resultados	64
4.2. Análisis descriptivo	71
4.2.1. Conformación de grupos y prueba de entrada	71
4.2.2. Conformación de grupos y prueba de salida	72
4.3. Análisis inferencial	73
4.3.1. Hipótesis general	73
4.3.2. Hipótesis específica	75
4.4. Discusión de resultados	79
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83

ANEXO I

Matriz de Consistencia: “CAPACITACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACION – FEBAN, LIMA 2006”

ANEXO II

Cuestionario sobre desempeño laboral es un instrumento autoadministrado

ANEXO III

CURSO DE CAPACITACION

ANEXO IV

PRUEBA DE EVALUACION.

INDICE DE CUADROS

Cuadro N ^o 1	
Teorías que han influido en las corrientes de la capacitación	20
Cuadro N ^o 2	
Tipos de factores para la motivación	33
Cuadro N ^o 3	
Comparativo de modelos de Maslow y Herzberg	34
Cuadro N ^o 4	
Escala equivalente para cuantificación de valores de ítems en el instrumento de desempeño laboral	58
Cuadro N ^o 4	
Análisis de confiabilidad	61
Cuadro N ^o 5	
Análisis de confiabilidad	61

INDICE DE FIGURAS

Figura N ^a 1	
Ciclo para la acción, Motivación - desempeño	26
Figura N ^a 2	
Jerarquía de necesidades	28
Figura N ^a 3	
Selección de la muestra	56

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales, sean empresas o instituciones sin fines de lucro, constituyen la fuente que impulsa el desarrollo de las colectividades y por ende del conjunto de todas ellas, que constituyen la sociedad.

Una sociedad es calificada de buena o mala dependiendo del nivel de desarrollo alcanzado por sus colectividades, que se mide por su nivel de estructuración de los valores que se predicen y los que se practican, la normatividad, los protocolos, las costumbres en suma, por su cultura organizacional, la cual se expresa en el desempeño laboral de los integrantes del sistema en su conjunto.

Cuando el sistema falla, es necesario replantear la existencia misma de la organización y de cada uno de sus componentes, comparando el rendimiento idealizado con el real y estableciendo las causas de las “fracturas o distorsiones”, con la finalidad de proponer correcciones y establecer un nuevo rumbo acorde a las necesidades actuales y proyectadas de la organización.

La corrección se introduce mediante un **Programa de Capacitación** que permita cubrir los vacíos identificables en el diagnóstico y con ello iniciar el proceso de transformación, en el núcleo de la cultura organizacional, a fin de que los cambios introducidos se consoliden y por ende se eleve el rendimiento del sistema empresarial.

Esto implica que la realización de la tesis, se ubique en el campo educativo al pretender transformar las costumbres, en este caso del personal que labora en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN.

El Fondo de Empleados del Banco de la Nación, conocido por sus siglas FEBAN es una institución de los empleados del Banco de la Nación con personería jurídica de derecho privado, que tiene por finalidad proporcionar a los trabajadores y ex trabajadores del Banco de la Nación y sus familiares, los beneficios y servicios de asistencia social, salud, vivienda, préstamos, fondo de seguro de vida y otros que apruebe la Comisión de Administración del Fondo de Empleados.

La presente tesis, detalla la aproximación al problema a investigar, los fines que se pretenden cumplir, las hipótesis sostenidas y la relación de variables involucradas que son desarrolladas en los cuadros de operacionalización correspondientes, presenta los instrumentos a emplear para su culminación.

Deseo expresar mi agradecimiento a las Autoridades y Personal del Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN, por su colaboración en la elaboración de la presente investigación, a las Autoridades Universitarias de la Unidad de Post – Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a la Dirección del Post-Grado a cuya consideración someto la presente Tesis.

Jorge Vicente Mayurí Barrón

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema 1.1.1. Antecedentes; 1.1.2. Diagnostico de la situación actual; 1.1.3. Proyección de la situación problemática; 1.1.4. Control del pronóstico; 1.1.5. Formulación del problema; 1.1.6. Problemas específicos; 1.2. Objetivo de la investigación; 1.2.1. Objetivo general 1.2.2. Objetivos específicos; 1.3. Justificación de la investigación; 1.3.1. Justificación empresarial; 1.3.2. Justificación teórica; 1.3.3. Justificación práctica 1.3.4. Justificación metodológica; 1.4. Hipótesis de la investigación; 1.4.1. Hipótesis general; 1.4.2. Hipótesis específica; 1.5. Alcances y limitaciones de la investigación; 1.6. Identificación y clasificación de variables; 1.6.1. Identificación de variables; 1.6.2. Clasificación de variables

CAPITULO I

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La manera en que interpretamos la realidad, realizamos las tareas encomendadas y con ellos movilizamos socialmente a la estructura organizacional llamada empresa o institución esta premunida de valores y a todo este conglomerado se le denomina Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional, esta dada por el conjunto de conductas, ritos, creencias, anécdotas, protocolos, procesos y procedimientos que definen el que las instituciones se orienten hacia la excelencia o al fracaso; con el paso del tiempo el conjunto de experiencias empresariales va asumiendo un carácter antrópico (desordenado) requiriendo un esfuerzo de corrección que puede provenir de cualquier teoría de gestión empresarial debiendo ser administrada mediante un Programa de Capacitación Empresarial.

Esto permite que la tesis, eminentemente se desarrolle en el Campo Educativo ya que es a través de un Programa en Capacitación Empresarial que se pretenden introducir Cambios en la Cultura para reorientar a la organización hacia la Excelencia con la sociedad de la que toma recursos y a la que sirve.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES

El origen de la Cultura Organizacional se remonta a la existencia misma del hombre, como animal gregario y a la necesidad de otorgar dirección y garantizar el funcionamiento y supervivencia de las organizaciones que ha ido formando a lo largo de su vida, para que no requiera de la dependencia de una persona, solo del sistema del que forma parte.

A lo largo de la historia de la Civilización, las Organizaciones han sufrido modificaciones en cuanto a su complejidad y a la variedad de servicios que

prestan siendo su funcionamiento respaldado por la existencia de una Cultura Organizacional cohesionada en torno a los valores de sus líderes.

La evolución histórica de las transformaciones Culturales, nos han revelado la presencia de los factores que permiten construir una Cultura:

- i. Liderazgo,
- ii. Visión de Futuro,
- iii. Objetivos y Metas,
- iv. Valores, y Rituales,
- v. Símbolos,
- vi. La Construcción de un Lenguaje Propio,
- vii. Los Relatos y Anécdotas,
- viii. La Prospectiva

De estos factores el debilitamiento de su capacidad de integralidad y el ingreso de la entropía organizacional ha propiciado la caída motivacional que se ha traducido en la existencia de un Problema de Cultura, que se manifiesta en un clima desarticulado que condiciona el desempeño Organizacional.

En el Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN, se pueden apreciar distorsiones cuya complejidad y magnitud limitan las posibilidades de gestión de estrategias y decisores ante imprecisiones en la visión de futuro, objetivos y metas debido a una contraposición de liderazgos que encubren problemas de valores y clima organizacional, que dividen a los equipos de trabajo, restringiendo las posibilidades de servicio a los afiliados.

1.1.2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A nivel del Contexto global, se puede apreciar que las Organizaciones empresariales de Alto desempeño en los países del primer mundo y en los emergentes se caracterizan por una Cultura Organizacional diferenciada y que han convertido en Ventaja Competitiva.

Esta situación apreciada en mega mercados como EEUU y UE, revelan un paradigma educativo de éxito, consistente en el empleo de Programas de Capacitación específicos y cuya calendarización tiene una cobertura Anual.

En América Latina las principales empresas han logrado superar dificultades de contexto que amenazaban su existencia en base a Programas de Capacitación de diversa duración y cuyos resultados se han revelado en la generación de estrategias exitosas, que han revitalizado el sistema de la Cultura Organizacional.

En el Perú, el tema de Cultura Organizacional como esencia de un sistema empresarial sólido no ha sido lo suficientemente explorado, por privilegiar factores cuantitativos, financieros y de producción, que no reconocen la esencia del factor humano como activador de desarrollo y como ente reprogramable en cuanto a sus capacidades de aprendizaje de novedosas formas de actuación, basados en la falsa premisa del “divide y reinarás” que ha incubado climas hostiles y en los que las iniciativas empresariales se detienen y combaten impidiendo a la empresa avanzar al cumplimiento de sus metas.

La Problemática Cultural que afecta al desempeño organizacional se traduce en un burocratismo excesivo en el que se pierde de vista la misión y visión empresarial, los objetivos y metas se vuelven confusos, los procesos se distorsionan, la comunicación y las referencias de valor también, aumentando la desmotivación, disminuyendo la productividad, incrementando costos y complejidad de procesos sin agregar valor al cliente, situación que ha venido afectando al Fondo de empleados del Banco de la Nación-FEBAN.

1.1.3. PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De persistir las condiciones actuales en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN, la duplicidad de funciones, procesos, reportes, el debilitamiento de la autoridad, las distorsiones con que se presentan las nuevas situaciones ante las autoridades, las pequeñas “venganzas” que marginan de la gestión a funcionarios calificados por haber pertenecido a una

gestión anterior, pueden contribuir a crear una situación de postración y anquilosamiento que perjudicaría los intereses de los usuarios del Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN.

1.1.4. CONTROL AL PRONÓSTICO

Entre el conjunto de medidas asumidas para contrarrestar esta problemática se consideraron:

Generación de una línea de base que revelase la actual situación con las particularidades propias de la cultura organizacional que actualmente rige al Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN;

Reuniones sociales en la sede institucional con la finalidad de establecer lazos de armonía entre sus integrantes (personal operativo) sin embargo se pudo apreciar que mas allá del episódico momento la situación no cambiaba;

Gerencia recurrió a eventos eclesíásticos con la finalidad de sensibilizar las diversas posiciones, sin embargo el entusiasmo decayó.

Ante esta situación se plantea la presente investigación para establecer, si un Programa de Capacitación Empresarial pudiese representar la mejor alternativa para corregir las distorsiones apreciadas a nivel de la cultura organizacional del Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN.

1.1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006?

1.1.6 PROBLEMAS ESPECIFICOS

1.- ¿De qué manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006?

2.- ¿De qué manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006?

3.- ¿De qué manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Han sido identificados los propósitos de la investigación; el general y los específicos, estos últimos derivados de las interrogantes planteadas.

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar y Evaluar de qué manera un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Determinar y Evaluar de que manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

2.- Determinar y Evaluar de que manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

3.- Determinar y Evaluar de que manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La investigación ha considerado un conjunto de criterios entre los que se tiene:

1.3.1. JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL

Trascendencia: las Organizaciones empresariales que tienen características similares al FEBAN, pueden implementar un Programa de Capacitación Empresarial similar al que se presenta.

Viabilidad: la realización de la investigación esta garantizada al estar vinculado a la empresa por función y como tal garantizar el acceso a la información requerida.

Pertinencia: El momento en que se realizó la investigación fue el más adecuado, ya que de no realizarse habría significado un “punto de ruptura” en la trayectoria de la Institución.

Coherencia: La Concatenación de los temas ha sido cuidadosamente engarzada desde una perspectiva lógica.

Consistencia: La temática cultural se consolida en base a los resultados trazados (productividad, rentabilidad).

1.3.2. JUSTIFICACIÓN TEORICA

En base a las diversas carencias identificadas en el diagnóstico, se ha construido el Programa de Capacitación Empresarial, que pretende intervenir como variable independiente o solución a corregir el problema identificado en el problema de Cultura Organizacional que tiene el FEBAN; por esta razón se pretende validar el programa.

1.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se pretende resolver un tema de Competitividad, productividad, rentabilidad que dependen directamente de la Cultura Organizacional, la que a su vez depende de dos factores: Motivación y Conocimiento, los que se expresan en un Programa de Capacitación Empresarial.

1.3.4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El estudio emplea a la metodología Científica al plantear cuestionamientos, definir propósitos, establecer experimentalmente una prueba para el programa, monitoreando y evaluando sus resultados.

Asimismo se pretende generar un instrumento de Recolección de datos que facilite la información requerida, a partir de la identificación de variables a evaluar.

1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis planteadas se derivaron del planteamiento del problema, de las interrogantes básicas y del propósito de la investigación.

1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL:

Un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

1.- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006

2.- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006

3.- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio comprende las diversas sedes del FEBAN a nivel nacional, el cual tiene presencia en todo el Perú, la selección de la muestra ha sido aleatoria, sin remplazamiento y ha permitido tener una representatividad real de los trabajadores del FEBAN.

En el ámbito geográfico al FEBAN, en el tiempo al período 2006-2007, en cuanto a la revisión bibliográfica, a las fuentes documentales procedentes de bibliotecas y hemerotecas de Lima y provincias, en cuanto al patrocinio económico, este corrió por cuenta del tesista.

1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES

1.6.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Por la función que cumplen en la hipótesis, las variables Macro empleadas en la Investigación son:

VARIABLE INDEPENDIENTE

Programa de Capacitación Empresarial

VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño Laboral

1.6.2. CLASIFICACIÓN DE VARIABLES

La Clasificación de Variables se ha hecho atendiendo a los criterios presentados por el Dr. Elías Mejía Mejía en su Obra Metodología de la Investigación Científica:

N°	Criterio	Denominación	Observación
1	Función en la Hipótesis	Programa de Capacitación Empresarial: Variable Independiente	Causa
2	Naturaleza	Activa,	Manipulable
3	Método de Estudio	Cualitativa	
4	Característica	Categorica	Si tiene la característica.
5	Escala	Dicotómica	0: No hay PCE, 1:PCE

N°	Criterio	Denominación	Observación
1	Función en la Hipótesis	Desempeño laboral: Variable Dependiente	Efecto
2	Naturaleza	Activa,	No Manipulable, contrastable
3	Método de Estudio	Cualitativa	
4	Característica	Categórica	Si tiene la característica.
5	Escala	Dicotómica	0: Bajo desempeño laboral, 1:Alto desempeño.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes; 2.1.1. Antecedentes bibliográficos; 2.2. Bases teóricas; 2.2.1. La capacitación; 2.2.2. Modelos de capacitación; 2.2.3. El enfoque tradicional; 2.2.4. Fundamentos epistemológicos; 2.2.5. La capacitación empresarial; 2.2.6. El desempeño laboral; 2.2.6.1. Teorías del desempeño laboral; 2.2.6.1.1. Teoría de las necesidades de Maslow; 2.2.6.1.2. Teoría del doble factor de Herzberg; 2.2.6.1.3. Teoría de motivación de McClelland; 2.2.6.1.4. Modelos de procesos; 2.2.6.1.4.1. Teoría de las expectativas de Vroom; 2.2.6.1.4.2. Teoría de Porter y Lawder; 2.2.6.1.4.3. Modelos de desempeño laboral; 2.2.6.1.4.4. Fundamentos epistemológicos; 2.2.6.1.4.5. Factores que influyen en el desempeño laboral; 2.3. Definición conceptual de términos; 2.3.1. Programa de capacitación; 2.3.2. Desempeño laboral; 2.3.3. FEBAN; 2.3.4. Satisfacción; 2.3.5. Rendimiento académico de capacitación; 2.3.6. Profesión; 2.3.7. Motivación para cursos de capacitación

CAPITULO II

EL MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

La revisión bibliográfica consigna tesis y trabajos de investigación que describen procesos de capacitación asociadas al rendimiento laboral como el de:

a) Teresa Cruz Cordero¹ quién afirma que: Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional.

Entre las conclusiones de su trabajo se tiene un listado de factores para estudiar la Cultura en las Organizaciones:

- Lograr un cambio más duradero en la organización.
- Crear la necesidad de mejorar la organización
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades

¹ Ver Cruz Cordero, Teresa El Diagnóstico de la Cultura Organizacional. La Experiencia en una Empresa. En <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>

- Lograr mayor control de los recursos y organización integral.
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Crear capacidad de auto diagnóstico y auto diseño de la estrategia empresarial.
- A fin de mejorar las condiciones existentes, sugiere un conjunto de medidas entre las que se tiene:
- Contar con una alta dirección que sean modelos positivos (marcan conductas).
- Crear o reemplazar ritos, hábitos, Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que adopten los valores nuevos deseados.
- Rediseñar los procesos de aprendizaje en concordancia con los valores deseados, como sostén de la visión.
- Cambiar el sistema de recompensas para fomentar que se acepten los nuevos valores.
- Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos de estricto cumplimiento.
- Cimbrar las subculturas existentes por medio de una gran rotación de empleados.
- Trabajar con consenso por medio de la participación, clima de confianza, compromiso.

Entre las fases que considera imprescindibles en el estudio se incluyen:

- Pre-análisis de la Organización.
- Estudio de la Organización en su Entorno.

- Estudio Organizativo Jerárquico - Productivo/servicio de la Organización.
- Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos.
- Caracterización de los trabajadores.
- Caracterización del Consejo de Dirección.
- Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional.
- Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada.

b) Alberto Alayza Sánchez, (2002, Motivación de poder, motivación de logro y aspiraciones en el sector obrero industrial textil de Lima metropolitana-UNFV) considera en su investigación, que se pueden distinguir algunas relaciones entre las Necesidades y los Incentivos para la motivación.

Para referirse a tales relaciones, primero señala que se debe conocer que es la conducta humana a la cual define como la forma particular del comportamiento humano consistente en las reacciones y actitudes que produce un estímulo o situación determinada.

El hombre pasa su vida esperando que algo llegue o se produzca (aumento de salarios, reconocimiento, capacitación, etc.) cuando esto no sucede se produce la frustración que lleva a conductas inadecuadas y a conflictos personales que pueden repercutir en el desarrollo de las actividades de la organización.

Como Conclusiones de su investigación indica que existe relación entre las necesidades y los incentivos, si el incentivo que se propone va de acuerdo a la satisfacción de la necesidad, entonces esto generará una conducta motivada, es decir, a la satisfacción de la necesidad que pudiese ser de

diferente índole, y menciona también que esta dirigida hacia la consecución de las metas por que se encamina a un objeto determinado. Cuando existe la necesidad, pero no existe el incentivo, se produce entonces la frustración.

c) Walter H, Arana Mayorca, (2004, Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg, UNMSM) , menciona que motivar a una persona es proveerla de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado creando previamente las condiciones necesarias, para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a la misma persona. realiza luego un análisis para identificar los factores que motivan a los trabajador a producir más y mejor. Al realizar su análisis de los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta sus esfuerzos a una organización, encuentra que existen muchos factores, desde querer tener dinero para satisfacer necesidades básicas hasta la autorrealización; esto conlleva a conocer los aspectos socioculturales de la realidad donde vive y se desenvuelve el trabajador y por otro lado, su individualidad, todas las personas no son iguales, por ejemplo, para los ingleses y alemanes, la puntualidad es muy importante; para los españoles, la puntualidad no es muy apreciada, para los japoneses la seguridad es lo mas importante, para los norteamericanos es el logro.

Por tanto, en toda investigación sobre motivación laboral no se debería aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes sino que estos deben ser además analizados en función de cada sociedad o cultura organizacional ante de su aplicación.

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que lo rodean, así mismo emprende acciones en base a sus intereses particulares.

Cada persona es individualmente diferente una de otra. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará mejor motivación entre los empleados tratándolos también a cada uno en forma distinta porque sino se

podrán tener trabajadores aptos, bien capacitados, con gran inteligencia, aptitudes especiales; pero no logran el rendimiento eficiente que se espera de ellos por no estar convenientemente motivados.

Arana, concluye que los incentivos deben estar constituidos de manera que sirvan a los empleados para lograr sus objetivos personales; pero estos objetivos personales son como su nombre lo indica estrictamente individuales, para ello debemos tomar primero como base el concepto de cultura organizacional para encontrar objetivos o motivaciones generales que luego puedan reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de lado que estas motivaciones generales están matizadas por la individualidad, que no sólo se trabaja por el dinero como motivador sino también para desarrollarnos como personas, crecer intelectualmente, aprender nuevas cosas o querer ser cada día más importante.

2.2 . BASES TEÓRICAS:

2.2.1 LA CAPACITACIÓN

i. Concepto de Capacitación

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal².

Concretamente, la capacitación:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,**
- En función de las necesidades de la empresa,**
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.**

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

² <http://www.seguridad-la.com/artic/rrhh/7011.htm>

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

d) Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar mas bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia.

Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento

ii. Teorías de la Capacitación:

Son varias las teorías que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación, cada una de ellas dirigida a relevar diferentes niveles o áreas de la organización. Se han hecho explícitos sus propósitos y objetivos centrales, y puede decirse que han gozado, en su momento, de un éxito relativo.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico y organizacional va dejando atrás la vigencia de esas teorías, por lo que también puede decirse que cada teoría³ nueva es, en cierto modo, una adaptación de la anterior, intentando así "acomodarse" a las nuevas circunstancias y exigencias. Como este trabajo no se ha propuesto exponer en detalle sus principales rasgos, queremos de todos modos dejar constancia de ellas en el siguiente cuadro.

³ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc14.htm>

**CUADRO 1:
TEORÍAS QUE HAN INFLUIDO EN LAS CORRIENTES DE LA CAPACITACIÓN**

Teoría Neoclásica	Teoría Conductista	Teoría Sistemática
El propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia	El propósito del entrenamiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas	Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos
Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría Estructuralista
Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación	Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos

Fuente: Vázquez G., 1997.

2.2.2 MODELOS DE CAPACITACIÓN

Una «teoría o modelo», constituye un «Sistema de conocimientos fidedignos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y concatenaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que reproduce la realidad.

Los factores que permiten establecer regularidades en los modelos para la capacitación en la empresa, se relacionan a:

- Motivación al sujeto. Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.
- Universalidad. El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe. No obstante, en este caso es factible e imprescindible que cumpla con esta condición para que pueda ser aplicado en todo el amplio universo empresarial contemporáneo.
- Abarcar a todos los miembros de la empresa. En el enfoque moderno que coloca al hombre en el centro de todos los procesos empresariales, cualquier sistema que se establezca en la empresa, para que pueda considerarse efectivo debe llegar a todos por igual.
- Proporcionar los conocimientos que contribuyan a mejorar el desempeño. En este aspecto es importante señalar que incluye el conocimiento de la actividad y características de la empresa, con lo cual se convierte en un mecanismo de formación de directivos potenciales. No obstante, no debe olvidarse que «quién más sabe no es quién mejor dirige, pero sí el que puede brindar la asesoría más certera».

- Amplitud de visión. Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales, se dirijan sólo hacia aquellos aspectos específicos que tienen que ver con la actividad directa del sujeto y el perfil empresarial. Sin perder de vista el incremento en los costos que puede tener asociado, la capacitación no debe ser una «camisa de fuerza» que limite el acceso del sujeto a conocimientos indirectos, pues debe recordarse que «mientras más universal es la preparación del hombre mayor será su profundidad de análisis y más abarcadoras sus valoraciones» y por tanto aporta un mayor valor agregado al capital humano de la empresa.

- Promover el dominio de las tecnologías de avanzada. La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna.

- Promover la comunicación. Uno de los riesgos que enfrenta la empresa contemporánea es la incomunicación, ya que los medios técnicos disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal. El análisis en detalle de esta problemática se aparta de los objetivos de este trabajo, pero debe quedar establecido que la capacitación tiene que jugar un papel activo para evitar que esta amenaza se convierta en una debilidad.

- Alcanzar los objetivos antes señalados a un costo razonable. Este sistema, como cualquier otro que se establezca en una entidad, requiere de los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el impacto en la empresa se encuentra en correspondencia con los costos incurridos.

2.2.3 EL ENFOQUE TRADICIONAL

- En el concepto tradicional de capacitación a nivel de la empresa, ésta se concibe como «un medio que proporciona al individuo los conocimientos necesarios que le permitan desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia en

su puesto de trabajo y prepararse para asumir responsabilidades de mayor envergadura».

La definición antes enunciada contiene importantes limitaciones de proyección estratégica ya que no incorpora los siguientes matices señalados en los requisitos del apartado III.1 que resultan indispensables para alcanzar la excelencia en la empresa moderna ya que:

- No considera que el individuo, a partir de un momento, pueda convertirse en un difusor de conocimientos dentro de la empresa.
- No incluye, al menos explícitamente, la relevancia del conocimiento del funcionamiento de la empresa.
- No considera la auto-superación como elemento primordial en el proceso de capacitación, limitando el papel activo y dinámico del sujeto.
- Desconoce el impacto emocional que tiene sobre las personas sentir que su intelecto dispone de condiciones en la empresa para su desarrollo, aún cuando su trabajo, no resulte de los más creativos.
- La capacitación se convierte en algunos casos en un elemento coercitivo, pues se condiciona la ocupación de determinados cargos con el cumplimiento de ciertos aspectos de capacitación, ignorando «la experiencia con resultados positivos» en el desempeño.
- No utiliza el efecto de grupo que puede promover la capacitación adecuadamente orientada.
- De lo anterior se desprende que este modelo en términos de la cartera de servicios suele caracterizarse por cursos temáticos, entrenamientos, maestrías y doctorados, fundamentalmente por vía presencial, así como la asistencia a eventos, talleres y conferencias convocadas por otras instituciones.

2.2.4 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

Los fundamentos epistemológicos de un aprendizaje-enseñanza⁴ por investigación se tienen que registrar en cualquier etapa educativa.

Esos principios tienen que estar presentes en las diversas actuaciones, independientemente de la edad y de la fuerza del contenido.

Enfrentarse a un problema, formular hipótesis, jugar con las respuestas antes de escoger una de ellas, llegar a escribir sus propias conclusiones,... forma parte de un proceso de aprendizaje no solo atractivo y motivador, sino necesario.

La investigación-acción en el aula posee dos referentes encadenados: la enseñanza y el aprendizaje. No hay investigación si no subordinamos el primero al segundo. El aprendizaje de la matemática no se justifica en el "quehacer" del profesor para la adquisición, por parte de los alumnos, de determinados conceptos, sino en la constante presentación de los fundamentos que la engendran, la definen y constituyen; los fundamentos del pensamiento, de la observación, la intuición y la imaginación; del razonamiento lógico; de la capacidad para establecer relaciones, para inducir, inferir, deducir, para aplicar un significado a una simbología que opera en nuevas creaciones de significado.

La enseñanza supone una acreditación de resultados; recoger para obtenerlos, con el máximo temperamento profesional, recursos con carácter sin distinguir "los listos" de los que "no pueden llegar", porque aunque no todos los niños tienen la misma capacidad para aprender matemáticas, sí todos tienen la misma necesidad de aprenderlas. La función de la enseñanza consiste en cubrir las necesidades y no dedicarse, únicamente, a clasificar las capacidades.

⁴ http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/cep_laguna/recursos/Capicua_2002/Curso/Division.pdf

2.2.5. LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Se concibe a la capacitación⁵ en un doble rol: como herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio y como componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional.

El primer papel ha sido presentado en el punto anterior. El segundo, se detecta en el análisis de los motivos de capacitación y en la relevancia que se otorga al desarrollo personal y a la formación para un mejor desempeño individual y colectivo.

Esta última ha dado origen a un plan a largo plazo basado en “Los Siete Hábitos de las personas altamente eficientes” de Covey. La clave de esta propuesta es entender que el cambio externo, en este caso el cambio organizacional, solo es posible a partir del cambio de las personas y que para que resulte eficaz se hace necesario “cambiar las percepciones o los paradigmas”. Sobre esta concepción se está trabajando desde 1997 mediante talleres para formar los futuros instructores que deben generar un “efecto cascada” en la organización y en la familia de los trabajadores dado que el sujeto del cambio es el individuo.

El primer grupo estuvo integrado por los cuadros jerárquicos y, además, se invitó a participar a algunos de los integrantes del Comité de Base que han considerado interesante la propuesta.

Se trata de una apuesta a la formación para un nuevo modelo de liderazgo, basado en principios para aglutinar a personas de culturas e intereses muy diversos en la consecución de un objetivo común de eficacia. Esta preocupación por la eficacia se expresa, a nivel simbólico, en la designación del lugar de la capacitación como “Sala de la efectividad”. Comprenden áreas⁶ como:

- Finanzas
- Administración

⁵ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/labarca/pdf/silveir.pdf>

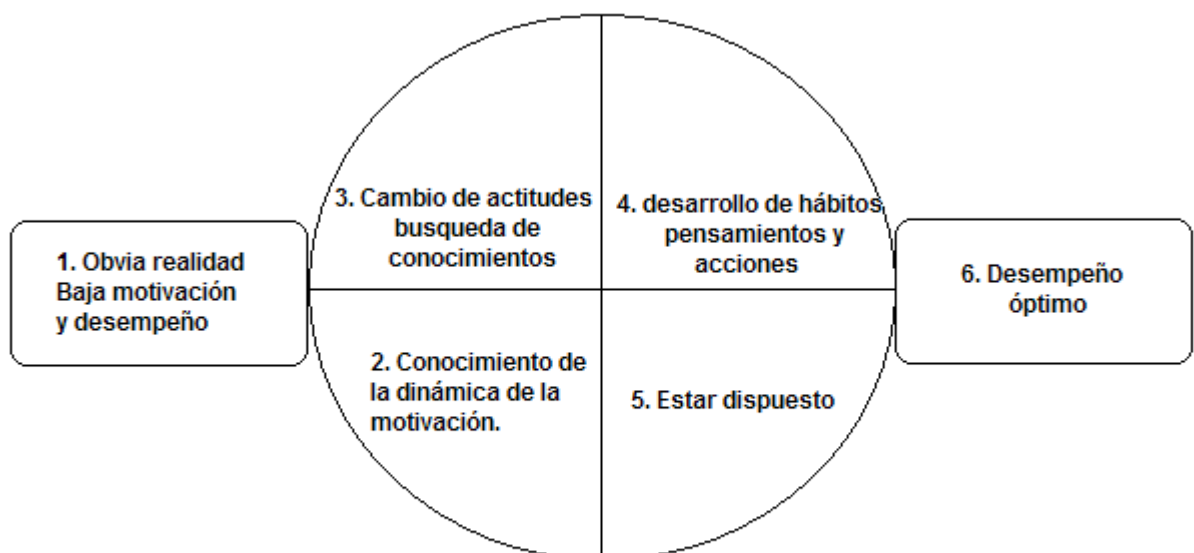
⁶ <http://www.udlap.mx/udlaconsultores/Default.aspx>

- Recursos Humanos
- Mercadotecnia
- Negocios
- Ingeniería
- Sistemas
- Calidad
- Diseño
- Derecho
- Comunicación

2.2.6 EL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral⁷.

**FIGURA 1: CICLO PARA LA ACCION
MOTIVACIÓN - DESEMPEÑO**



⁷ <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

- I. Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- II. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el por qué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
- III. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- IV. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- V. Estar dispuesto. Compromiso con la acción y practica de los hábitos aprendidos.
- VI. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

2.2.6.1 TEORÍAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Tienen como fundamento central, a las Teorías de la Motivación entre las que se tienen:

2.2.6.1.1 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional.

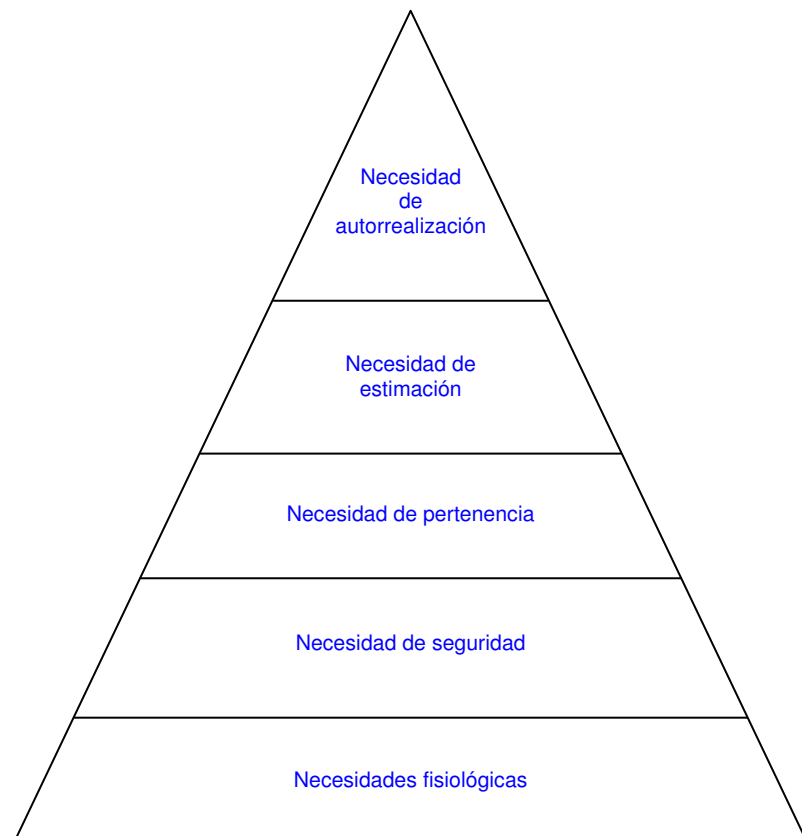
Maslow (1943) elaboró una Teoría de la Motivación basada en el concepto de Jerarquía de Necesidades (figura N° 1) que influye en el comportamiento.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento. Maslow creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho.

Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Figura Nº 2

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



Estos niveles de la pirámide representan lo siguiente:

Entre las necesidades de **Orden Inferior** se encuentran.

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel, por tanto las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida. Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros.. involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia,
- **Seguridad :** Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

Entre las necesidades de **Orden Superior** se encuentran:

- **Sociales o de amor de pertenencia:** Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido. Están

relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.

- **Estima:** Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en si mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. El desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a la autoconfianza, a la valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentirse útil y necesario en el mundo.
- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de

derrota. Sólo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción e una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

2.2.6.1.2 TEORÍA DEL DOBLE FACTOR DE HERZBERG

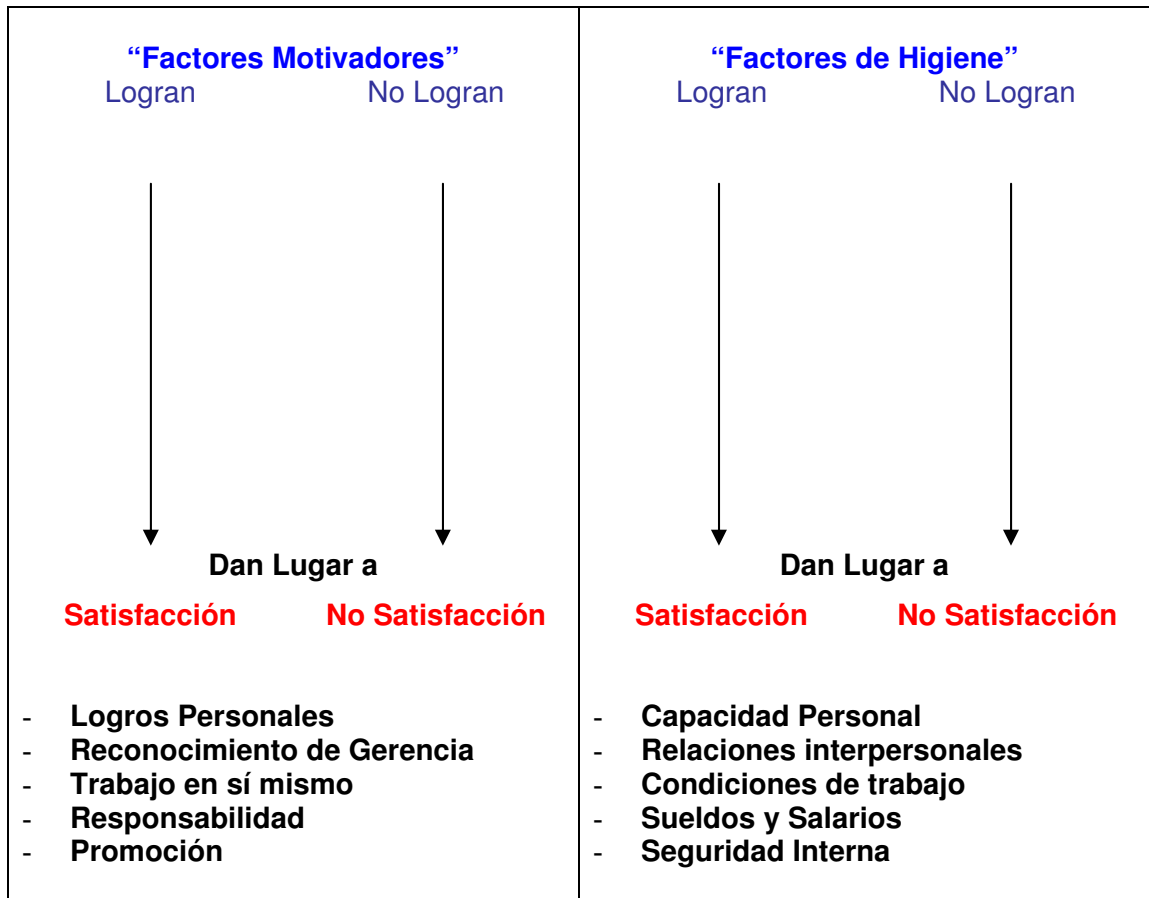
Para Herzberg (1959), la actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer

necesidades sociales de todo tipo como la de autoestima, la de capacitación, etc.

Herzberg formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a profesionales ingenieros y contadores. Les pidió que recordaran incidentes específicos de su experiencia reciente de trabajo que los hubiera hecho sentir particularmente bien o mal respecto a su cargo, que explicaran los efectos que habían tenido en su comportamiento y si éstos habían durado poco o mucho. Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, los llamó Factores Motivadores del trabajo: los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, cómo el Logro: desempeño exitoso en la tarea; el reconocimiento por el logro; el trabajo mismo; el avance y crecimiento personal, la responsabilidad.

La ausencia de estos motivadores en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción (véase cuadro 1). Ésta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores higiénicos, como: la política administrativa de la organización; la supervisión; las relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y subalternos; las condiciones de trabajo; el salario y la categoría del empleado y la estabilidad en el puesto.

Cuadro N° 2:
TIPOS DE FACTORES PARA LA MOTIVACIÓN.



Si el trabajador considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Es importante destacar que los llamados motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de Maslow (véase cuadro 2). Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo.

**Cuadro N° 3:
COMPARATIVO DE MODELOS DE MASLOW Y HERZBERG**

MODELO DE "JERARQUÍA DE NECESIDADES" DE MASLOW	MODELO DE "MOTIVACIÓN-HIGIENE" O "TEORÍA DE DOS FACTORES" DE HERZBERG
<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización y Satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en sí mismo. • Logros. • Crecimiento y desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Estima y Posición Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Ascensos. • Progreso personal. • Reconocimiento. • Situación y función.
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de Pertenencia y de Tipo Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los superiores. • Relación con los compañeros. • Relación con los subordinados.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la supervisión. • Condiciones de trabajo. • Seguridad en el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades Fisiológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos, honorarios...

2.2.6.1.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MCCLELLAND

Para McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953), la base de la motivación no está en un impulso, sino en el reestablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En

cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación.

Ahora bien, todas las tendencias de evitación y acercamiento son aprendidas. El sujeto aprende a acercarse cuando determinada clave desencadena una anticipación de que se dará un efecto positivo en la situación anunciada por la clave y lo contrario sucede en la evitación. Lo importante de esta teoría, respecto a las necesidades sociales, es que concede un lugar fundamental a las relaciones con otros, y de allí que sus autores desarrollen un sistema de medición de las necesidades de logro y afiliación, necesidades que, dependen para su satisfacción del contacto con otros y, según McClelland, de los estímulos recibidos en edad temprana.

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista, determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor, asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento, matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta. McClelland, señala que existen tres variantes, las cuales denomina: motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido, depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización, y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño.

David McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953), centraron sus investigaciones en determinar los tipos de motivadores y la relación de ésta con el término necesidad, entre las variables necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de esas tres necesidades es capaz de explicar un amplio sector del comportamiento social de las personas.

Entre los motivos más significativos identificados por esta teoría están:

Necesidad de logro

El motivo de logro es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido. David McClelland y John Atkinson, quienes han estudiado la naturaleza del motivo de logro durante las últimas cuatro décadas definen la necesidad de logro como “El éxito en la competición con un criterio de excelencia” (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953).

Es un interés por la excelencia y el éxito. Para algunas personas existen metas lo suficientemente valiosas para que desarrollen comportamientos que les permiten sobresalir en lo que se han propuesto. Esta necesidad de logro, tan valorada en nuestra sociedad occidental, se manifiesta de diferentes maneras en las distintas etapas de la vida de una persona: en la competencia deportiva, académica, etc., en fin, en el valor que se atribuye a toda persona que alcanza el éxito (Bourne y Ekstrand, 1973).

Evidenciado a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, innovar, hacer o crear algo excepcional, con la finalidad de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a los demás. No obstante, sólo se produce un comportamiento orientado al logro cuando existe un grado medio de dificultad o de probabilidad de obtener éxito en lo que se emprende.

Necesidad de afiliación

En un principio se definía el motivo de afiliación como “el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas” (Atkinson, otros, 1954)

Hoy surge una distinta conceptualización que incluye los aspectos positivos (la necesidad de estar en relaciones cálidas, íntimas y positivas) como los aspectos negativos (la necesidad ansiosa de establecer, mantener y recuperar las relaciones interpersonales).

Es el interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas. Tendencia de los seres humanos de asociarse con otros, a buscar contacto social esporádico o permanente, y a formar grupos, en la actualidad se le conoce como necesidad de afiliación.

La necesidad de afiliación se expresa mediante comportamientos tales como la búsqueda de amistades, el desarrollo del trabajo en grupo, mantener y restaurar relaciones interpersonales, evitar molestar a otros y la búsqueda de aprobación de los demás.

Necesidad de poder

El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno (Winter y Stewart, 1978). Winter (1973) ofreció la siguiente definición formal del motivo de poder: la necesidad de tener “impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general”. El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener el poder y la influencia permite extender o recuperar el poder. Estos aspectos del poder muchas veces giran alrededor de necesidades de dominancia, reputación, status y posición.

Se manifiesta mediante los deseos o las acciones que buscan ejercer un dominio, una autoridad, control o influencia, no sólo sobre otras personas o grupos, sino también sobre los diversos medios que permiten adquirir o mantener el control, es decir, obtener el poder.

2.2.6.1.4 MODELO DE PROCESOS

Se mencionan a continuación las dos teorías de procesos que mejoran y explican las formas de motivar al trabajador para un desempeño adecuado.

2.2.6.1.4.1 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia

más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg.

Furnham Adrián⁸ propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera

Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

⁸ FURNHAM, Adrian. (2000): Psicología Organizacional: "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones.". Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

2.2.6.1.4.2 TEORÍA DE PORTER Y LAWLER (1988)

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler⁹ arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicaron primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

- Que el **esfuerzo** o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la **recompensa** y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el **desempeño** y las **recompensas**. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo por que este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para

⁹ PORTER, Lyman y Steve Lawler: "Teorías de Motivación" Edit. Prentice – México 1988.

satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.

- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basadas en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones , mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados

quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización de lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la

manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsarán hacia el logro de las metas.

2.2.6.1.4.3 MODELOS DE DESEMPEÑO LABORAL

1. **Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se

dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

2. Se debe mencionar también **El dinero (salario)** es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhrich (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

2.2.6.1.4.4 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies.

Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

3. Debe considerarse también como factor de motivación la **Capacitación del Personal**: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicio se incrementa la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su **nivel de vida** ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y

aspirar a un mejor salario. También eleva su **productividad**: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la **calidad** de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

2.2.6.1.4.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones?:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.

- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal?:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS

2.3.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

Esquema de trabajo diseñado, implementado y evaluado para generar transformaciones institucionales.

2.3.2 DESEMPEÑO LABORAL:

Rendimiento del personal.

2.3.3 FEBAN:

Institución, objeto de análisis.

2.3.4 SATISFACCIÓN:

Maslow señala que es un estado afectivo del organismo humano producido por la satisfacción de necesidades básicas y sociales, en el que los factores motivadores han llegado a la meta y la persona ha gratificado sus deseos.

2.3.5 RENDIMIENTO ACADÉMICO EN CAPACITACIÓN

“Es el nivel de conocimiento promedio de un Trabajador medido en una o más pruebas de evaluación”. calificación promedio final obtenida por los trabajadores en escala vigesimal, referido al Curso de Capacitación solicitado y aceptado por la FEBAN.

2.3.6 PROFESIÓN

Una profesión es una actividad especializada del trabajo dentro de la sociedad y está referida a los campos que requieren estudios universitarios o licenciatura, donde adquieren los conocimientos especializados respectivos; se deduce que: Dicho profesional se preocupa del desarrollo y aprehensión del conocimiento, lo enriquece día a día mediante la práctica laboral o mediante cursos de capacitación.

2.3.7 MOTIVACIÓN PARA CURSOS DE CAPACITACIÓN

Elemento predominante en el trabajador que lo impulsa a complementar los estudios profesionales mediante cursos de capacitación en busca de su desarrollo personal.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y nivel de investigación; 3.2. Diseño de investigación; 3.3. estrategia para la prueba de hipótesis; 3.4. Operacionalización de las variables; 3.5. Población y muestra; 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos; 3.7. Validez y confiabilidad del instrumento; 3.8. Plan de análisis de recolección de resultados; 3.9. Presentación de resultados

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo se especifican los aspectos relacionados con la Metodología que se emplea en la investigación y comprende: Tipo y Nivel de Investigación, diseño de la investigación, Operacionalización de Variables, Estrategias para la Prueba de Hipótesis, Población y Muestra de investigación, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información (Cuestionario, Validación y Confiabilidad).

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

La investigación está orientada a determinar cómo se relaciona la Capacitación Empresarial con el Desempeño Laboral de los Trabajadores en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación, Lima. En tal sentido se puede señalar que en el presente documento, inicialmente se parte de una investigación básica porque proporciona una primera aproximación al problema, limitándose netamente a la descripción del problema. En un segundo lugar, la Investigación es de Tipo Aplicado, pues se realiza un Diseño Experimental que requiere, para su interpretación, ser Explicativo- Correlacional,

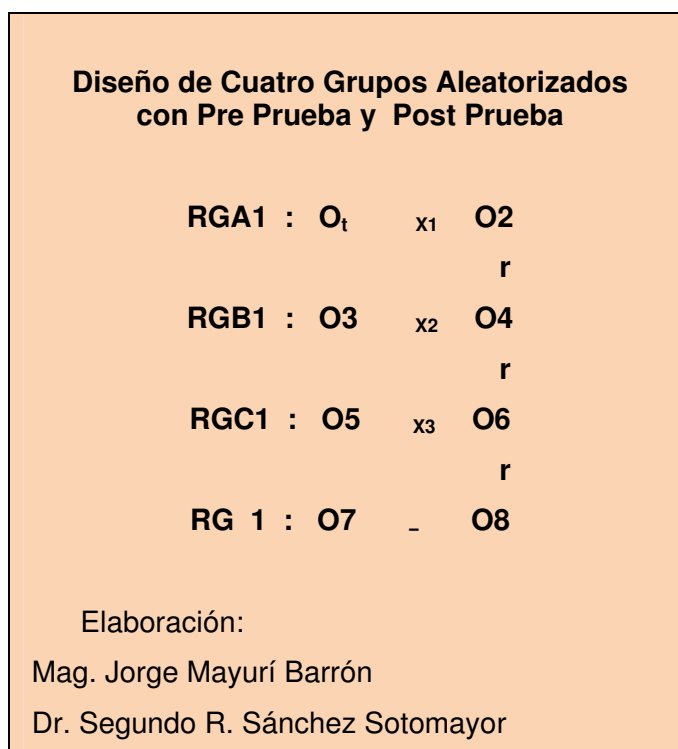
3.2 . DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación es Experimental que según Hernández, Roberto y otros (2006 p. 205) la define “como la investigación que se realiza mediante la manipulación deliberada de variables. Es decir, la investigación ha tratado de analizar variables que existen en forma natural debido a que las Variables Independientes (VI) pueden ser manipuladas y controladas por el investigador para ver su efecto sobre otras variables.” Al existir la manipulación de variables, se consideró realizar la selección de los sujetos mediante grupos intactos (Hernández, Roberto y otros , 2006 p. 205).

El Diseño de la Investigación fue Experimental, Diseño de Cuatro Grupos Aleatorizados con Pre Prueba y Post Prueba, de corte transversal, tal como lo define Hernández, Roberto y otros (2006 p.208) caracterizados porque se

recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es lograr describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado, mediante la prueba t o mediante pruebas de correlación”

Este tipo de diseño experimental, de corte transversal, comprende modelos estadísticos que explican y describen mediante gráficas o índices aspectos descriptivos, correlacionales y causales que existen entre las variables en un momento determinado.



En donde:

- O : Es la encuesta aplicada a la población muestral.
- X : Variable Independiente, Estimulo = Capacitación Empresarial.
- Y : Variable Dependiente, Desempeño Laboral
- O2,O4,O6, O8 : Se evalúa en un mismo momento
- N : Tamaño de la población.
- r : Relación entre las variables en estudio.

3.3 . ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Para probar las hipótesis formuladas se construyeron puntuaciones medias y medianas por cada dimensión de la **variable Capacitación Empresarial**, así como para la **variable Desempeño Laboral** para luego calcular los coeficientes de la Correlación de Pearson y someterlas a la prueba de hipótesis correspondiente mediante el estadístico t- student;

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, junto al estadístico de prueba t-student, es incorporado en todos los software, particularmente en el programa informático Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 12.0 en español, la cual se usa en este trabajo de investigación.

El Diseño elaborado de Cuatro Grupos Aleatorizados, con Pre Prueba y Post Prueba, es una adaptación del Testista del diseño de dos grupos aleatorizados con pre- prueba. En nuestro diseño se toman cuatro grupos intactos, de 20 trabajadores , elegidos de manera aleatoria, y sólo tres de ellos se someten al Tratamiento Experimental. La finalidad es la de establecer comparaciones entre los resultados O2,O4,O6, O8 de los Grupos sometidos al Experimento con el de Control para cuantificar la diferencia entre ellos y sus niveles de causalidad para arribar a las conclusiones terminales de la investigación.

Consideramos que las claves del éxito en nuestro diseño, han sido la ventaja de emplear una segunda prueba al Grupo Control para eliminar el Efecto de Interacción entre la Pre Prueba y la Manipulación Experimental; y el otro hecho el de seleccionar de manera homogénea a los cuatro Grupos, de tal forma que cualquiera de ellos pudo recibir el Tratamiento.

De tal forma que los resultados para cada caso tanto en el Grupo Control como en el Experimental, nos permite un mejor Control Estadístico de X (Capacitación Empresarial), así como la descripción utilizando Medias, Barras, Gráficas de Caja como representaciones visuales de la diferencia de promedios de los Grupos Control y Experimental; y la de contrastar las hipótesis, utilizando el Método del Valor p utilizando $\alpha = 0.05$, mediante las pruebas de Correlación Simple, las pruebas t de diferencia de medias, las pruebas del Análisis de Varianza y la

Utilización de las Gráficas de Control de Medias y de Rangos, para determinar de manera cuantitativa los resultados de la investigación.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la investigación se ha considerado dos variables: La variable independiente que la conforma la Capacitación Empresarial y la variable dependiente que está conformada por el Desempeño Laboral del personal del Fondo de Empleados del Banco de la Nación, en el Año 2006.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Capacitación Empresarial	<i>Estructura</i>	<i>Descripciones de cargos Políticas, reglas y procedimientos Estructura organizacional. Departamentalización División de trabajo</i>
	<i>Responsabilidad</i>	<i>Línea de mando. Actividades delegadas. Actividades realizadas.</i>
	<i>Calor humano</i>	<i>Participación de grupos Relaciones interpersonales Nivel afectivo</i>
	<i>Soporte</i>	<i>Comunicación Tipo de liderazgo Calidad de las interacciones Equipos de trabajo</i>
	<i>Recompensa</i>	<i>Políticas de promoción y ascensos Reconocimiento</i>
	<i>Conflicto</i>	<i>Problemas Sugerencias Autocontrol Actitud</i>

Variable: Capacitación Empresarial.

Definición Conceptual: Capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño laboral	<i>Contenido del trabajo</i>	<i>Desempeño Responsabilidad Logro Estatus Autonomía</i>
	<i>Supervisión</i>	<i>Confianza Liderazgo Comunicación</i>
	<i>Remuneración</i>	<i>Sueldos Prestaciones Estabilidad laboral</i>
	<i>Oportunidades de ascensos</i>	<i>Reclasificación Promoción Traslado</i>
	<i>Compañeros de trabajo</i>	<i>Cooperación Nivel afectivo Confianza</i>

Variable: Desempeño Laboral.

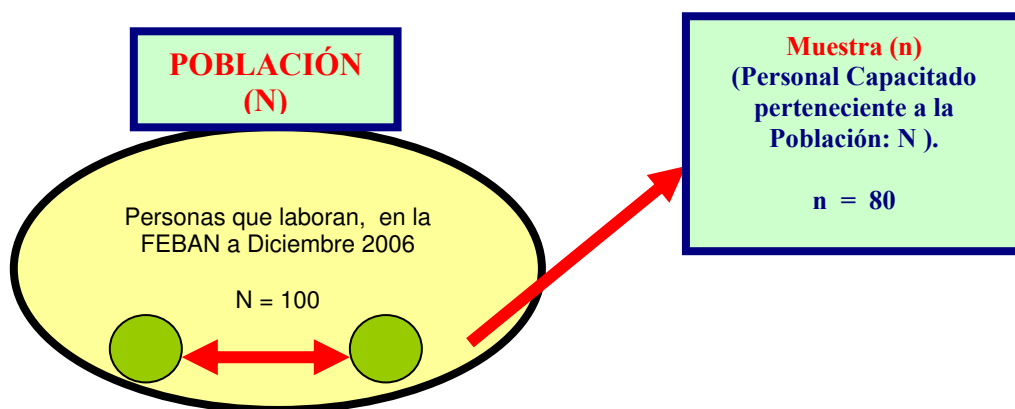
Definición Conceptual: El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población de estudio en la investigación es el universo del personal de la FEBAN (100 trabajadores a plazo indeterminado) ya que éstos participan de manera exclusiva y cotidiana en las actividades diarias y viven con intensidad las dimensiones que se pretende medir.

Según Salkind (1998). “Una población es un grupo de posibles participantes al cual usted desea generalizar los resultados del estudio” (p. 96); De esta manera y según el cuadro se observa que la población objeto de estudio es conocida ya que la FEBAN no cuenta con una población grande y a la vez estratificada; el tamaño global de la muestra se determina por conveniencia en 80 Participantes Capacitados en Planeamiento Estratégico, no se consideraron 20 trabajadores de los 100 en total, por ser personal de limpieza y mantenimiento

**FIGURA 3:
SELECCIÓN DE LA MUESTRA**



3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Hernández, Roberto y otros (2006 p. 274) “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”.

Para la recolección de datos se aplicara la observación indirecta a la población muestral por medio de la aplicación de las encuestas al personal de FEBAN, así como a expertos en el área del clima organizacional, del desempeño laboral, de

los psicólogos para explicar la interacción de los factores motivacionales. Este instrumento según Quillet, Aristides (1970) lo define como “ medio de prueba pre constituido, fundado en el testimonio y sometido por la ley a una serie de formalidades indispensables para su validez y eficacia. (pág. 192) ”, y tendrá como insumos para la elaboración del instrumento la Operacionalización de la Variable.

La Encuesta, utilizó en parte la escala de Likert, que consiste en una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o de juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Hernández et al., 2006n este caso, se empleó un instrumento conteniendo una cantidad de preguntas cerradas específicas para recabar datos relacionados con el Desempeño Laboral y la segunda parte sobre la Capacitación Empresarial.

El cuestionario sobre desempeño laboral es un instrumento autoadministrado, con el cual se realizó la medición de la variable a través de los componentes del Índice Laboral Descriptivo: contenido del trabajo, supervisión, remuneración, oportunidades de ascenso y relaciones con los compañeros de trabajo. Incluyó cuatro preguntas, con cuatro alternativas de respuesta: muy insatisfecho, insatisfecho, satisfecho y muy satisfecho

A cada una de las cuatro alternativas que se utilizó en el instrumento, se le asignó un valor numérico que permitió cuantificar las diferentes alternativas de la escala de Likert, que permitiera generar un equivalente numérico y cuantificable respecto a un elemento cualitativo. La escala equivalente se definió como se presenta a continuación (ver Cuadro 5).

Cuadro 4:
ESCALA EQUIVALENTE PARA CUANTIFICACIÓN DE VALORES DE ÍTEMS
EN EL INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO LABORAL

Escala Cualitativa	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Equivalente numérico	1	2	3	4

El instrumento que midió la variable Capacitación Empresarial, contiene seis preguntas con alternativas múltiples (Ver anexo 2). A cada una de las preguntas se colocaron alternativas de respuesta, a las que también se le asignó un valor numérico para poder cuantificarlas, mediante la generación de un equivalente numérico y cuantificable con relación a un elemento cualitativo.

3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La validez de un instrumento de recolección de datos se refiere al grado en el cual mide, realmente, la variable que se intenta medir, con la participación de varios expertos. validar un instrumento significa probar que éste es veraz, exacto, auténtico, genuino y sólido (Salkind, 1999).

Para la validación de contenido del instrumento sobre capacitación empresarial y desempeño laboral se contó con la información contenida en la Operacionalización de Variables y Dimensiones, donde se señalaron los indicadores, que fueron presentados para su evaluación y fueron aprobados por diez expertos alcanzando un coeficiente de 64.2 %. Se muestran los resultados alcanzados mediante la aplicación del software SPSS Versión 12, de la prueba de Correlación de Friedman. para el instrumento elaborado hallando que el **Valor p = 0.00 < 0.05**, que indica una buena correlación de las preguntas seleccionadas incluidas en nuestra encuesta.

ANOVA con Test de Friedman

		Suma de Cuadrados	Grados de libertad	Cuadrado Medio	Friedman Chi Cuadrado	Valor p
Entre Grupos		166.035	49	3.388		
Inter personal	Entre Items	418.378(a)	11	38.034	214.436	.000
	Residual	654.705	539	1.215		
	Total	1073.083	550	1.951		
Total		1239.118	599	2.069		

Test de Friedman(b): Ítems Estadísticos

	Media	Desviación Estandar	N
1. Que aspectos requiere su Equipo de Trabajo para Mejorar su Desempeño:	3.14	1.125	50
2. La Capacitación puede mejorar el desempeño de las personas en la empresa?	1.62	.923	50
3. Su Experiencia en Cursos de Capacitación ha sido:	2.48	1.074	50
4. Señale ámbitos en los que considere prioritaria la Capacitación de su Equipo de Trabajo	4.00	2.259	50
5. Señale las causas que originan problemas en su Equipo de Trabajo:	2.58	.928	50
6. En que Áreas requiere Usted Capacitarse:	2.60	1.738	50
7. Como considera usted debe Evaluarse el Aprovechamiento de la Capacitación	2.26	1.639	50
8. Los problemas de la empresa pasan por que no se cuenta con una estructura adecuada de sueldos y salarios:	1.38	.635	50
9. Si el Curso que se ofrece a su Grupo de Trabajo es Plan Estratégico y Desempeño Laboral , lo Aceptaría:	1.30	.614	50
10. Genero	1.18	.388	50
11. Profesión	2.14	.064	50
12. Si el Curso a dictarse sería Liderazgo y Desempeño Laboral, lo Aceptaría:	1.70	.707	50

Con respecto a la confiabilidad del instrumento de medición que según Hernández (2006) en su libro Clima Organizacional se refiere: “al grado en el cual su aplicación repetida a los mismos sujetos produce resultados iguales.”

Se aplicó una prueba de confiabilidad del registro, para la cual se utilizó la opinión de los tres (03) mismos expertos, quienes respondieron el cuestionario (conforme se detalla en el Anexo 5).

La confiabilidad se realizó para la estructura propia de las preguntas o reactivos. Los valores que arrojó este coeficiente en función del nivel de correlación se categorizó de la siguiente manera:

Grado de Correlación	Confiabilidad
81 a 100	Excelente Correlación
61 a 80	Buena Correlación
41 a 60	Regular Correlación
21 a 40	Mala Correlación
0 a 20	Pésima Correlación

Los resultados de la confiabilidad de los instrumentos alcanzó un Nivel de Buena Correlación de 64.2%.

**Cuadro No 5:
ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD**

Instrumento	Coficiente Alfa de Cronbach's	Alfa de Cronbach's basado en Ítems Estandarizados	No de Ítems	Confiabilidad
Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral	.642	.628	12	Buena Correlación

Con respecto a la confiabilidad del instrumento de medición para los Grupos Control y Experimental, se aplicó una prueba de confiabilidad utilizándose la opinión de los expertos alcanzando un Nivel de Excelente Correlación de 86.2%

**Cuadro No 6:
ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD**

Instrumento	Coficiente Alfa de Cronbach's	Alf de Cronbach's basado en Ítems Estandarizados	No de Ítems	Confiabilidad
Pre Test y Post Test	.862	.872	8	Excelente Correlación

3.8. PLAN DE ANÁLISIS DE RECOLECCIÓN DE RESULTADOS.

La recolección de información se ha realizado orientada por los siguientes lineamientos:

- **Elaboración de los instrumentos de recolección de datos:** Encuestas
- **Aplicación de los instrumentos:** La encuesta se ha aplicado al personal de FEBAN integrante de la Población Muestral

3.9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el procesamiento y análisis de la información recolectada se ha utilizado las siguientes técnicas:

- En base a la información proporcionada se ha construido las puntuaciones medias y medianas a fin de poder calcular el Gráfico de Cajas y el coeficiente de Correlación de Pearson .
- Los resultados hallados son sometido a la prueba de hipótesis por el estadístico t-student, diferencia de medias a fin de aceptar ó rechazar la existencia de una relación entre las variables. Para una mejor explicación del grado de significación se ha utilizado el Análisis de Varianza y el Control Estadístico de Calidad mediante el uso de las Cartas X y las Cartas R.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN,ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados; 4.2. Análisis descriptivo; 4.2.1. Conformación de grupos y prueba de entrada; 4.2.2. Conformación de grupos y prueba de salida; 4.3. Análisis inferencial; 4.3.1. Hipótesis general; 4.3.2. Hipótesis específica; 4.4. Discusión de resultados

CAPITULO IV

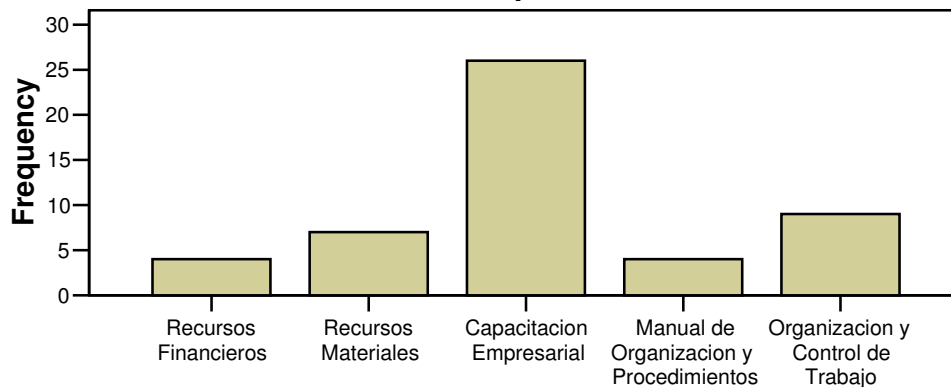
PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1. Que aspectos requiere su Equipo de Trabajo para Mejorar su Desempeño:

		Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Valido	Recursos Financieros	4	8.0	8.0
	Recursos Materiales	7	14.0	22.0
	Capacitación Empresarial	26	52.0	74.0
	Manual de Organización y Procedimientos	4	8.0	82.0
	Organización y Control de Trabajo	9	18.0	100.0
	Total	50	100.0	

1. Que aspectos requiere su Equipo de Trabajo para Mejorar su Desempeño:



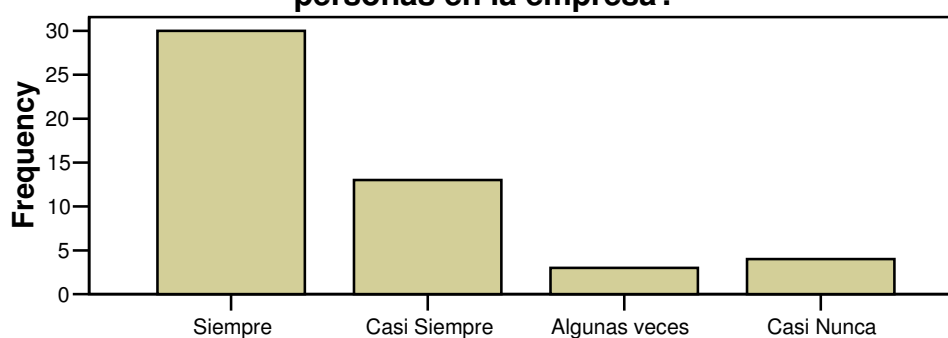
1. Que aspectos requiere su Equipo de Trabajo para Mejora...

A la pregunta sobre que aspectos requiere su Equipo de Trabajo para Mejorar su Desempeño el 52 % manifestó Capacitación Empresarial y un 18% Organización y Control de Trabajo.

2. La Capacitación puede mejorar el desempeño de las personas en la empresa?

		Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Valido	Siempre	30	60.0	60.0
	Casi Siempre	13	26.0	86.0
	Algunas veces	3	6.0	92.0
	Casi Nunca	4	8.0	100.0
	Total	50	100.0	

2. La Capacitación puede mejorar el desempeño de las personas en la empresa?



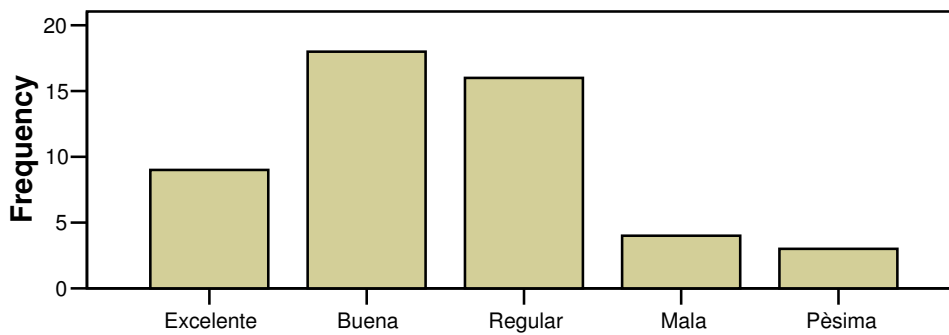
2. La Capacitación puede mejorar el desempeño de las personas en la empresa?

A la pregunta sobre si la Capacitación puede mejorar el desempeño de las personas en FEBAN, el 60% indicó que Siempre y un 26% Casi Siempre.

3. Su Experiencia en Cursos de Capacitación ha sido:

		Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Valido	Excelente	9	18.0	18.0
	Buena	18	36.0	54.0
	Regular	16	32.0	86.0
	Mala	4	8.0	94.0
	Pésima	3	6.0	100.0
	Total	50	100.0	

3. Su Experiencia en Cursos de Capacitación ha sido:



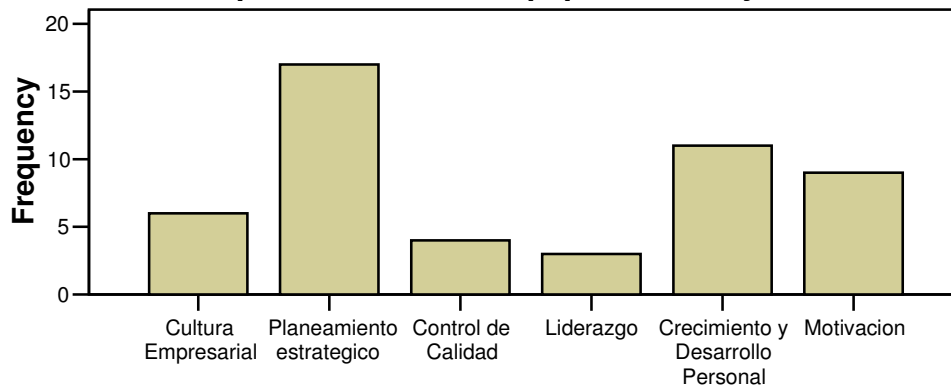
3. Su Experiencia en Cursos de Capacitación ha sido:

Sobre la Experiencia en Cursos de Capacitación el 36% manifiesta que ha sido Buena; un 32 % que Regular.

4. Señale ámbitos en los que considere prioritaria la Capacitación de su Equipo de Trabajo

		Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Valido	Cultura Empresarial	6	12.0	12.0
	Planeamiento estratégico	17	34.0	46.0
	Control de Calidad	4	8.0	54.0
	Liderazgo	3	6.0	60.0
	Crecimiento y Desarrollo Personal	11	22.0	82.0
	Motivación	9	18.0	100.0
	Total	50	100.0	

4. Señale ámbitos en los que considere prioritaria la Capacitación de su Equipo de Trabajo



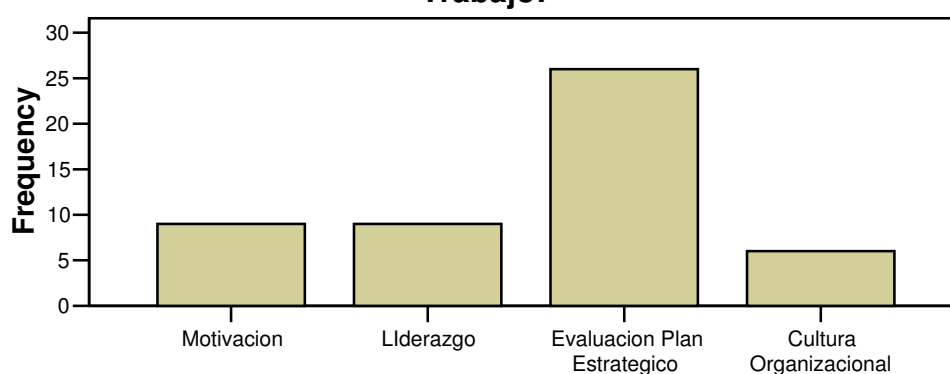
4. Señale ámbitos en los que considere prioritaria la ...

Sobre las Áreas que considera Prioritaria para Capacitar a su Grupo de Trabajo el 34% dice Planeamiento Estratégico; el 22% Crecimiento y Desarrollo Personal y el 18% Motivación.

5. Señale las causas que originan problemas en su Equipo de Trabajo:

		Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Valido	Motivación	9	18.0	18.0
	Liderazgo	9	18.0	36.0
	Evaluación Plan Estratégico	26	52.0	88.0
	Cultura Organizacional	6	12.0	100.0
	Total	50	100.0	

5. Señale las causas que originan problemas en su Equipo de Trabajo:



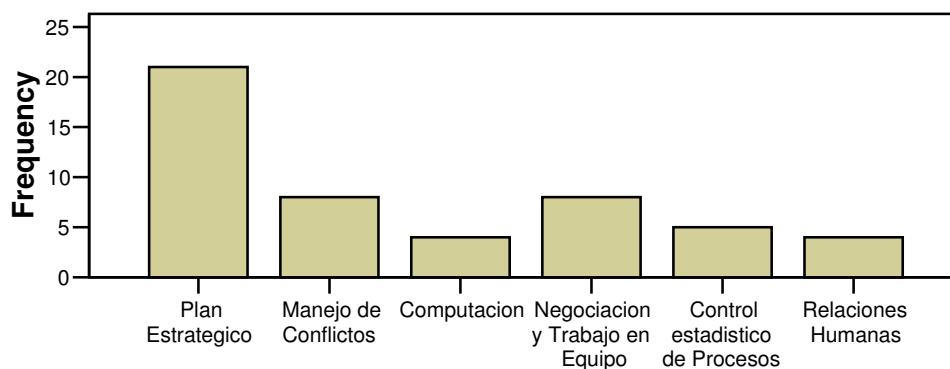
5. Señale las causas que originan problemas en su Equipo de Trabajo:

Los encuestados identifican en un 52% que las causas que originan problemas en su Equipo de Trabajo es la Evaluación del Plan Estratégico; un 18% que Motivación y Liderazgo.

6. En que Áreas requiere Usted Capacitarse:

		Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Valido	Plan Estratégico	21	42.0	42.0
	Manejo de Conflictos	8	16.0	58.0
	Computación	4	8.0	66.0
	Negociación y Trabajo en Equipo	8	16.0	82.0
	Control estadístico de Procesos	5	10.0	92.0
	Relaciones Humanas	4	8.0	100.0
	Total	50	100.0	

6. En que Areas requiere Usted Capacitarse:



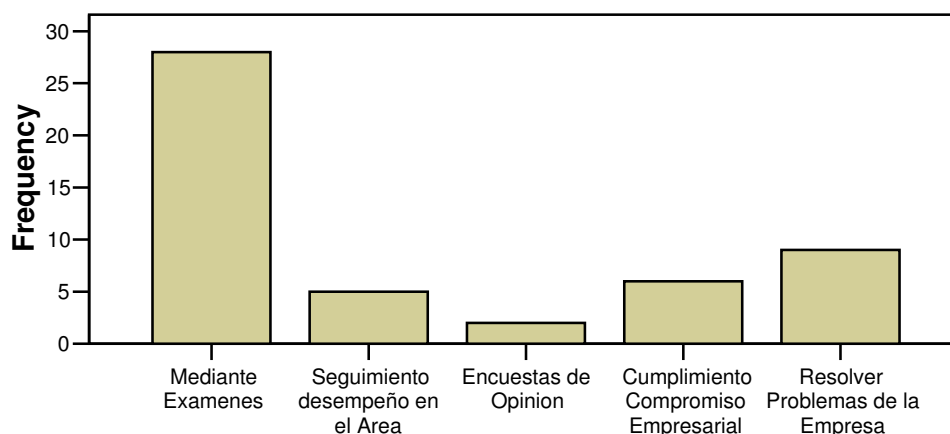
6. En que Areas requiere Usted Capacitarse:

Sobre la Opinión de en que área desean Capacitarse un 42% indica Planeamiento Estratégico; un 16% Manejo de Conflictos con Negociación y Trabajo en Equipo.

7. Como considera usted debe Evaluarse el Aprovechamiento de la Capacitación

		Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Valido	Mediante Exámenes	28	56.0	56.0
	Seguimiento desempeño en el Área	5	10.0	66.0
	Encuestas de Opinión	2	4.0	70.0
	Cumplimiento Compromiso Empresarial	6	12.0	82.0
	Resolver Problemas de la Empresa	9	18.0	100.0
	Total	50	100.0	

7. Como considera usted debe Evaluarse el Aprovechamiento de la Capacitación



7. Como considera usted debe Evaluarse el Aprovechamien...

Un 56% opinan que el aprovechamiento de la Capacitación debe evaluarse mediante Exámenes; un 18% mediante la resolución de Problemas que afecten a la empresa.

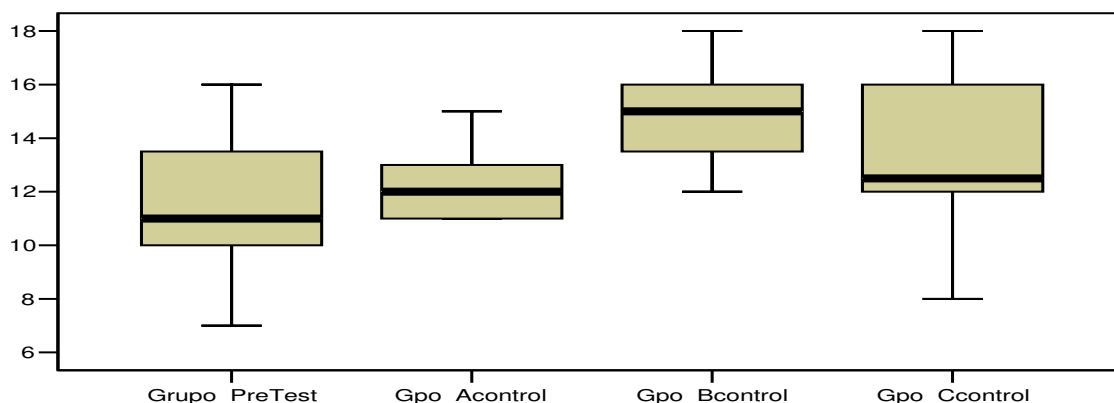
4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.2.1 CONFORMACIÓN DE GRUPOS Y PRUEBA DE ENTRADA

Realizada la Consulta a los Trabajadores para escoger el Área en la cual desean Capacitarse, resultando el Curso de Planeamiento Estratégico, se procedió a la Toma de Una Prueba de Entrada. Los Grupos Control y Experimental se designaron de manera aleatoria, en números de 20 cada Grupo. Los Resultados se muestran en el Diagrama de Caja ;

Estadística Descriptiva

	N	Media	Mínimo	Máximo	Percentiles		
					25th	50th (Mediana)	75th
Grupo_PreTest	20	11.35	7	16	10.00	11.00	13.75
Gpo_Acontrol	20	12.25	11	15	11.00	12.00	13.00
Gpo_Bcontrol	20	14.95	12	18	13.25	15.00	16.00
Gpo_Ccontrol	20	13.55	8	18	12.00	12.50	16.50

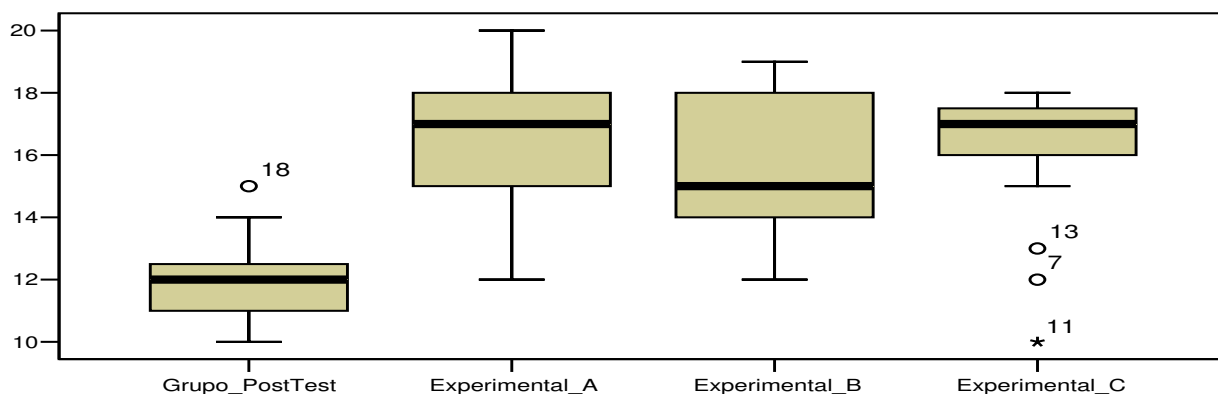


En la Prueba de Entrada el Grupo Pre Test logró un Promedio de 11.35 y una Mediana de 11. Los Grupos Experimentales A, una Media de 12.25 y Mediana 12; el B, una Media de 14.95 y Mediana de 15; el C una Media de 13.55 con Mediana 12.50.

4.2.2 CONFORMACIÓN DE GRUPOS Y PRUEBA DE SALIDA

Estadística Descriptiva

	N	Media	Mínimo	Máximo	Percentiles		
					25th	50th (Mediana)	75th
Grupo_PostTest	20	11.80	10	15	11.00	12.00	12.75
Experimental_A	20	16.20	12	20	15.00	17.00	18.00
Experimental_B	20	15.55	12	19	13.50	15.00	18.00
Experimental_C	20	16.25	10	18	15.50	17.00	17.75



En la Prueba de Salida el Grupo Pre Test logró un Promedio de 11.80 y una Mediana de 12. Los Grupos Experimentales A, una Media de 16.20 y Mediana 17; el B, una Media de 15.55 y Mediana de 15; el C una Media de 16.25 con Mediana 17.00. En Resumen se tiene, Las Notas de Entrada y Salida y sus correspondientes incrementos porcentuales por Grupos:

GRUPOS	NOTAS PRUEBA DE ENTRADA	NOTAS PRUEBAS DE SALIDA	%
Control	11.35	11.80	1.0396
Experimental A	12.25	16.20	1.3224
Experimental B	14.95	15.55	1.0401
Experimental C	13.55	16.25	1.1992

El Grupo Control logró un incremento, luego de dos meses que duró la Capacitación, un incremento en su Promedio de 3.96%; el Grupo A, logró 32.24%; el Grupo B logró 4.01%; y el Grupo C logró 19.92% de incrementos en sus Promedios de Notas.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL

4.3.1 HIPÓTESIS GENERAL

1.- PLANTEO DE HIPOTESIS GENERAL

Ho: Un Programa de Capacitación Empresarial no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

Ha: Un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

2- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si el Valor $p < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alternativa (Ha)

3- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

En Diseños Experimentales lo que se requiere es lograr la Maximización de las Pruebas Experimentales. La estadística que nos permite lograr esta Medición es el Análisis de Varianza, también denominada ANOVA, que nos muestra un valor p significativo entre los Grupos Experimentales y el Grupo Control.

Análisis de Varianza

	Suma de Cuadrados	Grados de libertad	Cuadrado Medio	Prueba F	Valor p
Entre Grupos	270.700	3	90.233	19.644	.000
Dentro de Grupos	349.100	76	4.593		
Total	619.800	79			

La Naturaleza de estas relaciones significativas se aprecia ahora en la Tabla de Comparaciones Múltiples de Tukey, que muestra las diferencias significativas de los Grupos Experimentales con el Grupo Control.

Comparaciones Múltiples de Tukey

(I) Grupos	(J) Grupos	Diferencia de Medias	Error Estándar	Valor p	Intervalo de Confianza 95%	
					Limite inferior	Limite Superior
Grupo Control	Experimental A	-4.400(*)	.678	.000	-6.18	-2.62
	Experimental B	-3.750(*)	.678	.000	-5.53	-1.97
	Experimental C	-4.450(*)	.678	.000	-6.23	-2.67

* La diferencia de Medias es Significativa al Nivel del 0.05

Esto también se muestra en la Tabla Resumen de Medición de Tukey y, de manera visual en la Gráfica de Medias.

La Medición Tukey nos muestra las relaciones o asociaciones significativas entre los Promedios de los Grupos significativos y, poca correlación con respecto al Grupo Control.

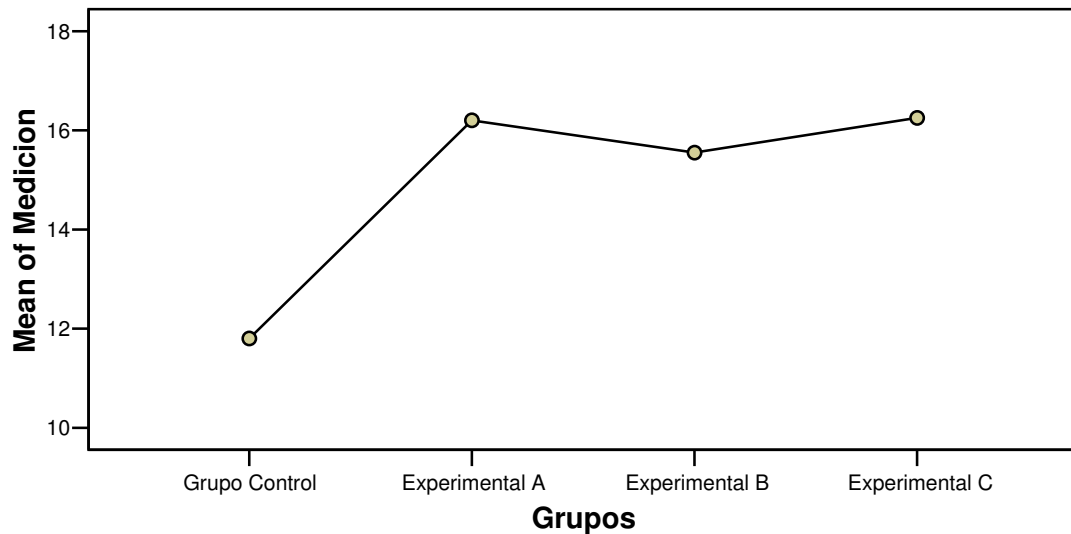
Medición Tukey HSD

Grupos	N	Contraste = 0.05	
		1	2
Grupo Control	20	11.80	
Experimental B	20		15.55
Experimental A	20		16.20
Experimental C	20		16.25
Valor p		1.000	.731

Se muestran las Medias significativas por grupos.

La Gráfica de Medias visualiza los aspectos positivos logrados por los Grupos Experimentales respecto del Grupo Control

Grafica de Medias Pruebas Control y Experimental



4- INTERPRETACION

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

4.3.2 HIPÓTESIS ESPECIFICA

1.- PLANTEO DE HIPOTESIS ESPECIFICA 1

Ho: Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A no se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

Ha: Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

2- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si el Valor $p < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_a)

3- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

Test Muestras Pareadas

		Diferencias de Medias				t	Valor p	
		Media	Desviación Estándar	Error estándar	95% Intervalo de Confianza			
					Inferior	Superior		
Par 1	Grupo_Control - Experimental_A	-3.950	2.665	.596	-5.197	-2.703	-6.628	0.000

4- INTERPRETACION

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

1.- PLANTEO DE HIPOTESIS ESPECIFICA 2

Ho: Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B no se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006

Ha: Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006

2- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si el Valor $p < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alternativa (Ha)

3- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

Test Muestras Pareadas

		Diferencias de Medias				t	Valor p	
		Media	Desviación Estándar	Error estándar	95% Intervalo de Confianza			
					Inferior			Superior
Par 1	Grupo_Control - Experimental_B	-3.950	2.665	.596	-5.197	-2.703	-6.628	0.000

4- INTERPRETACION

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

1.- PLANTEO DE HIPOTESIS ESPECIFICA 3

Ho: Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C no se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006

Ha: Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

2- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si el Valor $p < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alternativa (Ha)

3- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

Test Muestras Pareadas

		Diferencias de Medias					t	Valor p
		Media	Desviación Estándar	Error estándar	95% Intervalo de Confianza			
					Inferior	Superior		
Par 1	Grupo_Control - Experimental_C	-3.950	2.665	.596	-5.197	-2.703	-6.628	0.000

4- INTERPRETACION

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

4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

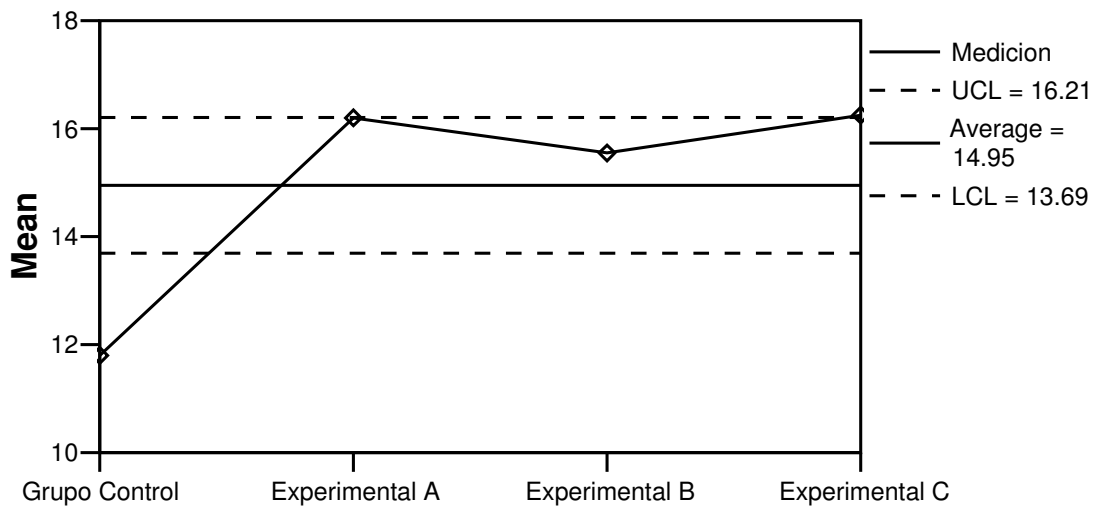
La Contrastación de Hipótesis la hemos realizado aplicando la Prueba t de Diferencia de Medias así como mediante la Visualización de las Graficas de Medias y de Cajas.

Si los Resultados hallados lo mostramos en un Grafico de Control estadístico de Calidad, podemos realizar un mejor Análisis. El Grafico de Control cuenta con un Promedio General y. en ambos lados Limites inferior y Superior, en cuyos Intervalos deben hallarse el 99.74% de la información o, cuyos promedios estadísticos se consideran similares. Estar por debajo, o por encima del promedio general mostrara una diferencia.

Contrastando los Resultados de las Pruebas Experimentales con la del Grupo Control, observamos en el presente Diagrama Carta de Control X, que los Promedios del Grupo Control se encuentran muy por debajo del Limite Inferior de dicha Carta (11.80). mientras que la del Grupo Experimental C, se encuentra por encima del Límite Superior (16.25), y los Grupos Experimentales A y B, tienen resultados estadísticamente similares, pero dentro de los Rangos de la Carta X. Sus puntajes de A y B son, 16.20 y 15.55, respectivamente.

Es decir, podemos concluir, que existen diferencias significativas en los promedios logrados por los Grupos Experimentales con el promedio logrado por el Grupo Control.

Relación Grupos Experimental con Grupo Control



Sigma level: 3

CONCLUSIONES

1. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
2. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
3. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006
4. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
5. Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa
6. Los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y practica de los conocimientos alcanzados

RECOMENDACIONES

1. Del estudio podemos nosotros considerar a propuesta de los resultados que la mejor evaluación de un curso de capacitación es el promedio de notas, en los cuales se le debería adicionar un trabajo de investigación aplicando estos conocimientos a la realidad de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía referida al tema

1. ACOSTA CONTRERAS, Manual.: Creatividad, Motivación y Rendimiento Académico. Ediciones Aljibe. Málaga. 1998.
2. ARAQUE PERICO, Julian y RIVERA CASTAÑEDA, Nicomedes.. Psicología Organizacional e Industrial. Ediciones Ecoe. Bogotá. 2005.
3. ARISTA M. L. GILDOMERO, CÓRDOVA CADILLO, Alberto.: Psicología de la Motivación. Lima 1974.
4. BEDOYA OROZCO, Mario.: Motivación, Trabajo y Éxito. Colección Humanista. Edt. Venezolana. C.A. Mérida. 1997.
5. COFER C.N., APPLEY M.H.: Psicología de la Motivación. Edit. Profesionales. México. 1987.
6. GONZALES FERNANDEZ, Antonio.: Motivación Académica. Ediciones Pirámide. Madrid. 2005.
7. GONZÁLEZ LÓPEZ, Luis.: Satisfacción y Motivación en el Trabajo. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.2001.
8. GINZBERG, Eli.: Tecnología y Cambio Social. Edit. Hispano-Americana. Ed. 1ª. México. 1964.
9. HANCOCK, P.: Baudrillard and The Metaphysics of Motivation: a reappraisal of corporate culturalism in the light of the work and ideas of Jean Baudrillard. Journal Of Management Studies. Vol. 36 pp.2 1999.
10. IÁKOBSON, Pável M.: La Motivación de la Conducta Humana. Ed. Pueblos Unidos. Montevideo. 1972.
11. MANKELIUNAS, Mateo, V.: Psicología de la Motivación. Edit. Trillas. México. 1987.
12. MAILLO Adolfo.: Enciclopedia de Didáctica Aplicada. Edit. Labor. Barcelona. 1976. T.I.
13. MASLOW A. H.: Motivación y Personalidad. Ediciones Sagitario. Barcelona. 1959.
14. MASLOW Abraham.: El Hombre Autorrealizado. Edit. Kairós. Ed. 15ª. Barcelona. 2003.
15. NUTTIN, Joseph, Otros.: Motivación, Emoción y Personalidad. Edit. Paidós. Ed. 2ª. Buenos Aires. 1979.

16. NUTTIN, Joseph.: Estructura de la Personalidad. Edit. Kapeluz. Buenos Aires.1968.
17. POLLACK Philip.: Carreras y Oportunidades del Mundo Actual. Edit. Compañía General Fabril. Buenos Aires. 1961.
18. PORTER, Lyman y Steve Lawler: "Teorías de Motivación" Edit Prentice – México 1988
19. REEVE, Johnmarshall. Motivación y Emoción. Edit. McGraw-Hill. Madrid. 1994.
20. SCHUNK Dale H. Teorías del Aprendizaje. Ed. 2ª. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 1997
21. TORO ÁLVAREZ, Fernando.: Desempeño y Productividad. Cincel Ltda. Medellín. 2002.
22. YOUNG, Paúl Thomas.: La Emoción en el Hombre y en el Animal. Buenos Aires. Nova. 1946.

Bibliografía referida a la Metodología de la Investigación

1. BROWN Frederick G. Principios de la Medición en Psicología y Educación. Edit. El Manuel Moderno. México. 1980.
2. HAYMAN JOHN L.: Investigación y Educación. Edit. Paidos. Buenos Aires. 1969.
3. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto.: Metodología de la Investigación. Ed. 3ª. Edit. McGraw-Hill/Interamericana. México. 2006
4. KERLINGER Fred N.: Investigación del Comportamiento. Ed. 2ª. Edit. McGraw-Hill. México, 2002
5. PISCOYA HERMOZA, Luis.: Investigación Científica y Educacional. Ed.1ª. Edit. Amaru. Lima. 1987.

Fuentes Electrónicas

1. Cruz Cordero, Teresa. El diagnóstico de la Cultura Organizacional. La experiencia en una Empresa.
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>
2. R.E.M.E.: Motivación: Conducta y Proceso. (Revista Electrónica de Motivación y Emoción). 1997
3. www.risolidaria.org.pe.: Lineamientos de Política Educativa 2001 - 2006
4. <http://www.seguridad-la.com/artic/7011.htm>

5. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y1/doc14.htm>
6. <http://ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinferor/publ/labarca/pdf/silveir.pdf>
7. <http://udlap.mx/uddlaconsultores/Default.aspx>
8. <http://monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Anexo No 01 : Matriz de Consistencia: "CAPACITACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACION – FEBAN, LIMA 2006"

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES/ INDICADORES	METODOLOGIA
<p><u>PROBLEMA GENERAL</u></p> <p>¿ De qué manera un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006?</p> <p><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></p> <p>1.- ¿De qué manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006?</p> <p>2... ¿De qué manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006?</p> <p>3...- ¿De qué manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Determinar y Evaluar de que manera un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></p> <p>1.-_Determinar y Evaluar de que manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.</p> <p>2..-_Determinar y Evaluar de que manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.</p> <p>3..- Determinar y Evaluar de que manera un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.</p>	<p><u>HIPOTESIS GENERAL</u></p> <p>Un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.</p> <p><u>HIPOTESIS ESPECIFICAS</u></p> <p>1.- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.</p> <p>2..- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006</p> <p>3..- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p>Programa de Capacitación Empresarial</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>- Grupo Experimental:</p> <p>- Grupo A - Grupo B - Grupo C</p> <p>- Grupo Control:</p> <p>- Grupo Control</p> <p>- Promedio de Notas</p>	<p>TIPO:</p> <p>Aplicado</p> <p>DISEÑO:</p> <p>Experimental: Diseño de Cuatro Grupos Aleatorizados con Pre Prueba y Post Prueba</p> <p>RGA₁ : O₁ x₁ O₂ r</p> <p>RGB₁ : O₃ x₂ O₄ r</p> <p>RGC₁ : O₅ x₃ O₆ r</p> <p>RG₁ : O₇ - O₈</p> <p>NIVEL DE CONTRASTE DE HIPOTESIS:</p>

ANEXO No 02

1. Enumere por orden de importancia, en donde 1 es el más importante y 10 menos importante, los principales aspectos que requiere su equipo de trabajo para mejorar su desempeño...

- () Recursos Financieros
- () Recursos Materiales
- () Información
- () Elaboración o Actualización de Manuales de Organización y Procedimientos
- () Mejor Organización y Control del Trabajo
- () Criterios de Medición
- () Objetivos Claros
- () Programas Claros
- () Mejores Ingresos
- () Capacitación Empresarial

2. ¿Considera que la capacitación puede ayudar a resolver problemas y mejorar el desempeño de las personas en la organización?

- Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

3. ¿Qué experiencia ha tenido en cursos de capacitación?

- Excelente Buena Regular Mala Pésima

4. ¿Por qué?

5. Señale 5 ámbitos en los que considera prioritaria la capacitación en su equipo de trabajo que permita mejorar el desempeño laboral

- En la habilidad de jefes para demostrar Autoridad y en la conducta de colaboradores hacia la Disciplina
- En conductas de Imparcialidad de los jefes
- En el hábito de jefes para Reconocer el Desempeño
- En la capacidad de jefes para Tomar Decisiones
- En la capacidad de jefes para Delegar de Tareas y asignar el trabajo
- En habilidad de jefes para ejercer un Liderazgo
- En la conducta de colaboradores para cooperar y Trabajar en Equipo
- En actitudes para demostrar un Compromiso hacia la organización y el equipo de trabajo
- En la manera en que se Comunican mensajes en la Organizacional
- La forma en que se Comunican mensajes de carácter Interpersonal
- En actitudes que permitan la Confianza hacia colaboradores
- En condiciones de trabajo y personales para disminuir el Estrés Laboral
- En los conocimientos técnicos y competencias para desarrollar el Trabajo Empresarial

- En las Condiciones Físicas de Trabajo
- En el Desarrollo individual y crecimiento profesional
- En las actitudes y Motivación en el Trabajo
- En cumplimiento de Evaluación Plan Estratégico En los procesos y sistemas de trabajo

6. Señale 5 aspectos o causas por las cuales se han presentado problemas en su equipo de trabajo y que no contribuyen a un mejor desempeño laboral

- No existir claridad en las condiciones para ascensos y planes de crecimiento
- En conductas no éticas de trabajo
- Al mantener relaciones poco amables entre los miembros de la organización
- En la tomar decisiones sin Planeación
- Carecer o no respetar procedimientos
- Al comunicar de manera deficiente cuestiones personales o institucionales
- Problemas personales o accidentes por causas estresantes
- Al hacer cumplir los Procedimientos
- No existe compromiso hacia la organización o clientes
- No se conocen los criterios, valores y políticas Institucionales
- No existe apertura o seriedad para realizar y recibir comentarios
- No tener conciencia en el cuidado de las instalaciones y equipo de trabajo
- No se reconoce justamente el esfuerzo el desempeño personal
- Carecer de métodos para planear y controlar el trabajo
- Existe un exceso de autoridad o supervisión innecesaria
- No contar con un sistema claro de remuneración o compensación
- No delegar tareas para aprovechar al personal y ahorrar tiempo
- No contar con objetivos claros en Capacitación Empresarial

Otros

7. Señale 3 ámbitos en los que personalmente Ud desearía capacitación para un mejor desempeño laboral.

- Conocimiento de procesos administrativos
- Conocimiento de aspectos legales
- Conocimiento de programas de computación

- Métodos para medir el servicio (Encuestas, registros e instrumentos de percepción)
- Conocimiento de procesos y procedimientos de trabajo
- Conocimiento técnico en el manejo de equipo y herramientas
- Conocimiento de normatividad ISO 9000
- Conocimientos para mejorar procesos
- Conocimiento de procesos de elaboración de Plan Estratégico
- Habilidades para la relación humana
- Habilidades para el trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación interpersonal
- Habilidades para el manejo de conflictos
- Habilidades de negociación
- Habilidades de liderazgo
- Técnicas para la planeación
- Técnicas para la supervisión
- Técnicas para la evaluación del desempeño y aprendizaje

Otros

8. Indique qué cursos considera necesarios en su área de trabajo, la cantidad de personal y el objetivo a lograr.

Nombre del Curso	No. de participantes	Objetivo a lograr
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. ¿En qué horarios considera factible la capacitación?

días

horario

duración de las sesiones hrs.

10. Cómo considera debe ser evaluada el aprovechamiento de la capacitación

- Promedio Final en Exámenes
- Seguimiento
- Encuestas de Opinión
- Aplicación y Resolución de Problemas en la Empresa
- Cumplimiento de compromisos
- Otros

ANEXO No 03 : CURSO DE CAPACITACION

El Programa de Capacitación Empresarial

Este programa comprendió la siguiente secuencia:

SUMILLA

Se facilitará una visión comprensiva del campo de la Administración como ciencia, teoría y práctica, la evolución del pensamiento administrativo, la administración y la sociedad, la Planificación: Naturaleza, tipos de planes, proceso de planificación, La Organización: estructura organizacional, relaciones de autoridad y Cultura, la Integración de Personal: Administración, Selección, evaluación del desempeño y Administración del Cambio. Dirección: Factores humanos y Motivación, Liderazgo, Comités y Tomas de decisiones de Grupos, Comunicación. Control: El sistema y proceso de Control, técnicas de Control y tecnologías de la información, Administración de la Productividad y de Operaciones. Control General y Preventivo.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EMPRESARIAL

OBJETIVOS GENERALES

Lograr que el participante conozca y maneje las metodologías de análisis del proceso administrativo, para que participe en la Gestión empresarial, en cada fase y este en condiciones de tomar decisiones que afecten la posición competitiva de su entidad, tengan o no una finalidad lucrativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al término de la asignatura el participante estará en condiciones de:

1. Identificar y analizar el proceso de Gestión Empresarial.
2. Evaluar los problemas de Gestión en el rendimiento empresarial y comunitario.
3. Fijar una agenda de desarrollo precisando Objetivos y Políticas de Gestión Existentes.
4. Desarrollar una Estructura Organizacional, que soporte planes, programas y proyectos.
5. Analizar de que manera se desarrollará la Integración de Personal.
6. Evaluar los factores motivacionales mas efectivos según la Cultura Organizacional.
7. Calificar la efectividad de los sistemas de Control y evaluar su rendimiento.

PROGRAMACIÓN DE CONTENIDOS

UNIDAD I : LA ADMINISTRACIÓN, CONTEXTO, PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

COMPETENCIAS

El participante, estará en condiciones de evaluar el contexto situacional en el que la empresa compite, examinando las reales posibilidades de actuar ante la problemática existente.

CONTENIDOS PROCEDIMENTALES

- Identificar las fuerzas y tendencias situacionales que operan en el contexto empresarial.
- Evaluar el peso de las tendencias sea insinuanes o declaradas en relación al impacto que puedan ejercer sobre la Organización.
- Analizar posibles implicancias y acciones a tomar para hacer el mejor uso de las oportunidades de negocios, en el marco de la Planificación.
- Establecer un Plan de Negocios que señale un derrotero futuro en el corto, mediano y largo Plazo.

CONTENIDOS ACTITUDINALES

- Estimular el espíritu de reflexión y análisis en el participante, ante lo que no puede cambiar, sin renunciar a la gestación de planes contingenciales.
- Desarrollar una actitud positiva ante la crítica constructiva.
- Estimular el perfeccionamiento continuo de sus planteamientos.

CONTENIDOS CONCEPTUALES

- Definir los conceptos asociados a la idea de globalización, Megatendencia, empresa, empresario, Planificación y Plan de negocios.

PRIMERA SESION

Introducción a la Administración

El Mundo de los Negocios, La Administración, Los Gerentes, Las empresas, La competitividad, La calidad y la Productividad. El Sector Empresarial, tamaño de las Organizaciones, estilos de liderazgo.

SEGUNDA SESION

Globalización y Megatendencias

Análisis de la competitividad de las Organizaciones empresariales, a la luz de los patrones globales de Calidad y Servicio al Cliente.

TERCERA SESION

Gerencia: Esquemas de Gestión

Las evolución de la gerencia a lo largo del tiempo. Características de las maneras de manejar empresas, a nivel transnacional y local en entornos formales e informales. Problemática del pequeño empresario en el Perú.

CUARTA SESION

Planificación

Como manejar el futuro; que hacer hoy para lograrlo. Conceptos. Tipos de Planes: Propósitos o misiones. Objetivos y Metas. Estrategias. Políticas. Procedimientos y reglas. Programas y Presupuestos. Pasos en la Planificación.

QUINTA SESION

Herramientas de Planificación: Planificación Estratégica

Como Instrumentar la relación entre situación actual y situación futura: Diagnóstico externo e interno, Formulación, Implementación y Control de Estrategias. Cadena de Valor y Visión de Futuro.

SEXTA SESION

Organización y Estructuración

Organización formal e Informal. La departamentalización. Niveles organizacionales y tramos de Administración. Factores que determinan un tramo eficaz. El Proceso organizacional. Gerencia de logística. Teorías de la Organización y el enfoque sistémico.

SETIMA SESION

Organización: Cultura Organizacional

Ambiente Organizacional. El Folklore. Los Mitos. Los Protocolos. La Innovación y espíritu emprendedor.

OCTAVA SESION

Organización en el Juego de Negocios

La dinámica operativa de la junta viajera para calificar empresas, en el marco de una fusión de negocios. El Reporte final.

UNIDAD II : INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL Y TÓPICOS ESPECIALES.

COMPETENCIAS

El participante estará en condiciones de establecer una metodología de desarrollo empresarial que concilie los componentes del Planeamiento estratégico y que permita una dinámica operativa flexible soportada en una estructura organizacional consecuente con los valores y la cultura organizacional.

CONTENIDOS PROCEDIMENTALES

- Establecer las ventajas del Planeamiento Estratégico, para estructurar un posible desarrollo futuro de la empresa.
- Describir sus componentes
- Evaluar las características de la Organización que deba soportar la Estrategia
- Analizar la Cultura Organizacional en el marco de la Integración de Personal.

CONTENIDOS ACTITUDINALES

- Promover el análisis de los tipos de decisiones que se toman en las empresas del Perú (emergentes o formales).
- Estimular la Creatividad para generar diseños estructurales ajustados a la Cultura Organizacional.

CONTENIDOS CONCEPTUALES

- Definir constructos de Planeamiento Estratégico, Organización y Cultura Organizacional, Dirección y Control

NOVENA SESION

Integración de Personal

El Enfoque sistémico de Personal: Reclutamiento. Selección. Capacitación y Administración del Cambio. Conflicto Organizacional. Gerencia de Potencial Humano.

DECIMA SESION

Integración de Personal

Comportamiento Organizacional.

DECIMO PRIMERA SESION

Dirección

La motivación. Teoría de las necesidades. Teoría de la motivación-higiene. Teoría de la equidad. Teoría del reforzamiento. Toma de decisiones basadas en evidencias. Modelos Sistemas de Información y Gerencia.

DECIMO SEGUNDA SESION

Liderazgo

Conceptos y estilos de liderazgo. Enfoques contingenciales. Comunicación y Negociación.

DECIMO TERCERA SESION

Comunicación y Análisis de Negocios

Casuística y Juego de Negocios

DECIMO CUARTA SESION

Control

Como fase final del Proceso Administrativo. Como sistema de retroalimentación. Control de corrección anticipante. Controles eficaces. El presupuesto. Control general y Preventivo.

Presupuesto de la investigación.

DECIMO QUINTA SESION

Control y Sistemas. El Cuadro de Mando Integral

Enfoque integrado de Sistemas de Soporte para la toma de decisiones de Negocios y Estrategia Empresarial.

DECIMO SEXTA SESION

Tópicos especiales de Creatividad e Innovación Empresarial.

Teorías de la Mente y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales

DECIMO SETIMA SESION

Evaluación Final

METODOLOGÍA

Parte teórica: El desarrollo de la asignatura comprenderá el análisis de enfoques conceptuales, así como la experiencia directa de los participantes (constructivismo); mediante exposiciones que considerará: esquemas, casos

narrativos completos, lecturas, mapas, diagramas, cuadros estadísticos, laminas, fotografías, videos, transparencias y otros.

Parte Práctica: Se incentivará de manera especial el trabajo en equipo, con un número no mayor de cinco integrantes; casuística (se desarrollarán y se discutirán), paneles y debates (participación de los alumnos en temas especiales) separatas y artículos (control de lectura), sesiones de laboratorio informático y visitas a entidades.

EQUIPOS Y MATERIALES

Infraestructura : *Local Central de Camaná..*

Equipos : *Multimedia, computadoras, televisor-vhs, retroproyector.*

Materiales : *CD, Disquetes, videos, documentos de diversa índole.*

EVALUACIÓN

La evaluación será continua y objetiva; se tomará en cuenta lo siguiente:

1. Responsabilidad del alumno respecto a la asistencia a clases, para lo cual se aplican las reglas establecidas sobre el porcentaje mínimo necesario para ser evaluado.
2. Presentación oportuna de las prácticas asignadas.
3. La evaluación es permanente.
4. La ponderación de la nota será la siguiente:

Examen Parcial.....	25 %
Examen Final.....	25 %
Trabajos encargados.....	50 %

ANEXO No 04: PRUEBA DE EVALUACION

EXAMEN FINAL

CURSO : PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
PROFESOR :
FECHA :
NOMBRE :

NOTA

FAVOR DE UTILIZAR LETRA LEGIBLE

PARTE I

Desarrollar y explicar lo siguiente, cite ejemplos:

1. Plan de Contingencia (2 Puntos)

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

2. Medición del Desempeño Organizacional (2 Puntos)

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

3. Posicionamiento de los Servicios (2 Puntos)

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

4. Matriz EFI revisada (2 Puntos)

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

PARTE II

En función a la empresa en estudio **desarrollar, graficar y explicar analíticamente** lo siguiente, **utilizar datos ficticios**.

1. La Matriz del Perfil Competitivo (**MPC**) (3 Puntos)
2. La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (**PEYEA**) (3 Puntos)
3. La Matriz de la Evaluación de Factores Externos Revisada (**EFE**) (3 Puntos)
4. La Matriz Interna, Externa (**IE**) (3 Puntos)