

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR NIVEL DE DESEMPEÑO
DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEL SECTOR LÁCTEO
HUACARÍZ, CAJAMARCA – 2020.**

Bach. Estefani Yasmin García Alcalde

Bach. Laly Jesús Salazar Ravines

Asesor: Mg. Víctor Manuel Valdiviezo Sir

Cajamarca – Perú

Marzo - 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR NIVEL DE DESEMPEÑO
DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEL SECTOR LÁCTEO
HUACARÍZ, CAJAMARCA – 2020.**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas.

Bach. Estefani Yasmin García Alcalde

Bach. Laly Jesús Salazar Ravines

Asesor: Mg. Víctor Manuel Valdiviezo Sir

Cajamarca – Perú

Marzo - 2021

**COPYRIGHT © 2021 by
ESTEFANI YASMIN GARCIA ALCALDE
LALY JESUS SALAZAR RAVINES
Todos los derechos reservados**

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

***FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
ADMINISTRATIVAS***

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL

Presidente: Dr. Víctor Montenegro Díaz.

Secretario: Mg. Víctor Valdiviezo Sir.

Vocal: Mg. Anthony Rabanal Soriano.

Asesor: Mg. Víctor Valdiviezo Sir.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer a lugar, a Dios, pues reconozco en todo momento su voluntad, la cual ha llevado a la culminación de esta tesis, la dedico a mis padres, por siempre apoyarme y animarme a cumplir mis metas, también se la dedico a mi familia y amigos, que siempre creyeron en mí y presionaron para ser la mejor cada día.

Estefani García

Dedico esta tesis a Dios, a mis padres, quienes me dieron la vida, me educaron e inspiraron, sin su ayuda nunca hubiera podido realizarlo. Me dedico a misma, pues muchas veces he tenido las ganas de renunciar y, aun así, he continuado.

Laly Salazar

Agradecimiento

Agradezco a Dios, siempre, y agradezco la oportunidad que me brindaron mis padres, de poder estudiar, de poder terminar una carrera profesional, agradezco todo el apoyo de familiares y amigos, y agradezco al asesor, Víctor Valdiviezo por la paciencia en el desarrollo de la tesis.

Estefani García

Agradecer a Dios por cada momento durante la realización de esta tesis, a mi madre, quien siempre estuvo motivándome, mi abuela quien estuvo apoyándome en todo momento que fuese necesario.

Laly Salazar

Resumen

La presente investigación trata sobre la implementación de un programa de capacitación para mejorar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz de la ciudad de Cajamarca durante el periodo 2020. El objetivo general de la investigación es: proponer un programa de capacitación para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores de la antes mencionada empresa, seguido de los objetivos específicos: determinar los componentes de un programa de capacitación, identificar el nivel de desempeño y diseñar un programa de capacitación que permita mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa. Para la metodología de investigación se empleó el diseño no experimental y fue de tipo descriptiva propositiva. La población muestral estuvo conformada por un total de 25 colaboradores pertenecientes a la empresa en estudio, a quienes se les aplicó una encuesta y un cuestionario con el fin de recopilar información que sustente el presente trabajo de investigación.

Palabras clave: programa de capacitación, desempeño laboral, colaboradores.

Abstract

This research is about the implementation of a training program to improve the level of job performance of employees of the Huacaríz dairy sector company in the city of Cajamarca during the period 2020. The general objective of the research is: to propose a program training to improve the performance level of the employees of the aforementioned company, followed by the specific objectives: determine the components of a training program, identify the level of performance and design a training program that allows improving the performance level of the employees of the company. For the research methodology, the non-experimental design was used and it was descriptive and purposeful. The sample population consisted of a total of 25 employees belonging to the company under study, to whom a survey and a questionnaire were applied in order to collect information that supports the present research work.

Keywords: training program, job performance, employees.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen	vii
Palabras clave: programa de capacitación, desempeño laboral, colaboradores. ..	vii
Abstract.....	viii
Keywords: training program, job performance, employees.....	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1. Planteamiento del problema	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación de la investigación.....	15
1.4. Objetivos de la investigación	16
1.5. Hipótesis de la investigación.....	16
II. MARCO TEÓRICO.....	17
2. Fundamentos teóricos de la investigación.....	17
2.1. Teorías que sustentan la investigación.....	17
2.2. Marco teórico.....	23
2.2.1. Capacitación	23
2.2.2. Desempeño laboral.....	32
III. MATERIAL Y MÉTODOS	40
3.1. Unidad de análisis, universo y muestraUnidad de analisis	40
3.2. Métodos de investigación.....	40

3.3.	Técnicas de investigación.....	41
3.4.	Instrumentos	42
3.5.	Técnicas de análisis de datos.....	43
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1.	Resultados	44
4.2.	Discusión.....	56
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1.	Conclusiones	59
5.2.	Recomendaciones	61
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
VII.	ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	25
Tabla 2. Baremos	31
Tabla 3. Nivel de desempeño de los trabajadores.....	32
Tabla 4. Nivel de rendimiento de actividades	33
Tabla 5. Nivel de rendimiento del contexto	33
Tabla 6. Nivel de actitudes laborales erróneas	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones del programa de capacitación.....	15
Figura 2. Nivel de desempeño de los trabajadores	Error! Bookmark not defined.
Figura 3. Rendimiento de actividades	Error! Bookmark not defined.
Figura 4. Nivel de rendimiento del contexto	Error! Bookmark not defined.
Figura 5. Nivel de actitudes laborales erróneas	34

I. INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

1.1. Realidad problemática

En Argentina, Agrovoy (2017), relata que el sector lácteo se ha visto afectado de manera negativa, debido a problemas con la caída de las exportaciones, una baja rentabilidad, y, sobre todo, una decreciente producción, motivada por la escasa preparación de los propios trabajadores de las empresas que conforman este rubro. Así mismo, esta situación se agrava debido a que los empleados de estos negocios, tienen una elevada rotación y no respetan el horario de sus centros laborales, por lo que la competitividad y su desarrollo no son apropiados. La tecnología es otro factor importante que ha afectado a este sector, debido a que en algunas empresas se cuenta con dichas maquinarias, pero no se les puede explotar debido a que los trabajadores no se encuentran preparados o capacitados para su adecuado uso, produciendo un impacto negativo en la capacidad productiva de las empresas y afectando, en general, al sector.

Por otro lado, en Honduras, La Tribuna (2020), relataba que las personas que poseían sus fincas, las cuales eran proveedores de las empresas del sector lácteo de este país, se encontraban en serias deficiencias, debido a que no poseían los conocimientos ni habilidades necesarias que les permite obtener una mayor cantidad de leche en un menor tiempo, además de no poseer la maquinaria pertinente para ejecutar sus actividades diarias.

Así mismo, se presentaba una situación similar en el país de Colombia, en donde el sector lácteo tenía dificultades en cuanto a la producción de la leche y los derivados de la misma, debido a que muchos de estos productos no cumplían con los estándares de calidad necesarios para ser comercializados en el mercado nacional como internacional, esto motivado a la escasa tecnología que poseían, a los deficientes conocimientos y habilidades que manifestaban los productores (El Espectador, 2018)

A nivel nacional, específicamente en Lima, se relataba que existían empresas en donde la calidad de la leche, el diseño de las plantas de

producción y la elaboración de los quesos no era la apropiada, debido a la poca o escasa habilidad y conocimientos de los trabajadores, dado a que no habían recibido cursos o capacitaciones sobre la producción y tratamiento de la leche como de sus derivados (InfoRegión, 2014).

Por otro lado, en Arequipa, se manifestaba un déficit en cuanto a la producción, debido a que no podían utilizar toda su capacidad productiva para mejorar la obtención de la cantidad de leche como de los derivados de la misma, esto como en los casos anteriores, se producía motivado los pocos conocimientos que tenían los empleados, basándose solamente en lo que ya conocían y evitando probar nuevos métodos o prácticas que les brindaran una mejor y mayor producción (Gestión, 2019).

En el departamento de Piura, los productores además de los ganaderos, estaban presentando diversas situaciones problemáticas en donde les impedía aprovechar debidamente los recursos que tenían, referidos a la producción de leche como de sus derivados, esto motivado por la nula capacitación que recibían y los escasos conocimientos que tenían para realizar sus actividades de manera apropiada y óptima, llegando a afectar negativamente a su trabajo como a su economía (El Regional Piura, 2020).

A nivel local, en la empresa Huacariz, del sector lácteo, ubicada en Cajamarca, se puede visualizar que presentaban una baja producción de leche, como de los derivados de la misma, de igual manera, la calidad de estos productos no era la apropiada, dejando de aprovechar toda la capacidad de la maquinaria que poseen e incentivando que los estándares se mantengan por debajo de lo esperado, ocasionando serias complicaciones a nivel de producto, como de ingresos, para esta empresa del sector lácteo. De igual manera, se visualizaba que los colaboradores desconocen formas más eficientes de realizar sus funciones, ocasionando pérdidas de tiempo, que pueden ser empleadas para obtener mejoras en productividad como en calidad a través de procesos más eficientes.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo una propuesta de programa de capacitación mejora el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaráz, Cajamarca – 2020?

1.3. Justificación de la investigación

Justificación teórica

Se justifica teóricamente debido a que se fundamenta tomando en cuenta teorías actuales como las propuestas por Chiavenato y el Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), así mismo, se utilizan metodologías pertinentes vinculadas con el tema de estudio. De igual manera, es importante resaltar la trascendencia de las conclusiones que se desprenden fruto de la investigación, dado que se establecen como un tema relevante en las empresas del sector lácteo de esta zona del país.

Justificación práctica

Se justifica de forma práctica debido a que permite estudiar la realidad actual de una de las empresas como de los colaboradores del sector lácteo para mejorarlas en cuanto a la forma de realizar sus actividades e incrementar su nivel de desempeño, de igual manera, permitirá a los colaboradores notar como efectúan sus labores y demostrarles que con la obtención de conocimiento por medio de programas o capacitaciones existen mejores maneras de efectuar sus labores, con el objetivo de que sean más productivos.

Justificación metodológica

Se justifica de forma metodológica dado a que se realiza el respectivo procesamiento y fundamentación de los resultados, siendo de gran utilidad el uso del pertinente método estadístico, puesto que favorece la valoración de los instrumentos, además de la consecución de conocimientos prácticos sobre la problemática, ayudando a relatar

las correspondientes recomendaciones que motiven a una mejora en el nivel de desempeño de los colaboradores de esta empresa.

1.4. Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Proponer un programa de capacitación para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.

Objetivos específicos

- Determinar los componentes de un programa de capacitación para los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.
- Identificar el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.
- Diseñar un programa de capacitación que permita mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.

1.5. Hipótesis de la investigación

- H1: Una propuesta de programa de capacitación mejorará el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2019.
- H0: Una propuesta de programa de capacitación no mejorará el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1. Teorías que sustentan la investigación

Internacional

Arias (2019), en su tesis titulada como *“Desarrollo de un programa de capacitación basado en habilidades blandas y su impacto en la productividad para el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2019”*. Universidad Hispanoamericana. Heredia, Costa Rica. Tuvo como objetivo estudiar si el programa de capacitación de la empresa antes señalada es efectivo en cuanto a las habilidades blandas. La investigación fue descriptiva, teniendo como muestra a un total de 29 trabajadores, a los cuales se les aplicó entrevistas y cuestionarios. Los resultados obtenidos señalaron un 100% indicaban que las capacitaciones son importantes para las organizaciones, además un 62% manifestaba que deberían de estar acorde a su puesto de trabajo. El 97% relataba que era primordial que se brinden capacitaciones sobre habilidades blandas, especialmente las vinculadas con el trabajo en equipo (5.4%), adaptación al cambio (5.4%), liderazgo (5.2%) y gestión del tiempo (5.2%). El 100% relataban que con las capacitaciones se adquieren nuevos conocimientos y habilidades. Como conclusión se señalaba que las capacitaciones se daban en la organización y que estas eran vistas como importantes por los trabajadores, los cuales adquirirían nuevos conocimientos y habilidades.

Las capacitaciones les permiten obtener nuevas capacidades que generan en los trabajadores mejores maneras de realizar sus labores, volviéndolos más eficientes y eficaces, llegando a contribuir al crecimiento de la organización para la cual trabajan.

Sánchez (2016), en su estudio titulado *“Programa de capacitación para los prestadores de servicios de alimentación y bebidas en la panamericana norte Km 2 del Cantón Biblián”* (Tesis de pregrado). Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador. Tuvo por objetivo

determinar una propuesta de programa de capacitación en las empresas del rubro alimentario. El estudio fue descriptivo, haciendo uso de instrumentos como son los cuestionarios, dirigido a 160 clientes de estas empresas; este instrumento ayudó en la obtención de información primaria y necesaria para dar respuesta al objetivo establecido. Los resultados obtenidos señalaron que los clientes indican que el servicio es regular al igual que la calidad de los alimentos, por otro lado, en cuanto a si recomendarían los establecimientos un total, estos relatan que sí lo harían pero que no sería considerada como primera opción, se resalta que algunos de estos lugares son rápidos en la atención, además de ser amables, pero que no poseen una cantidad adecuada en cuanto a variedad de platos, además de existir platillos que no tienen un sabor agradable de acuerdo a sus gustos, así como otros poseen deficiencias en relación a la limpieza como en la comodidad del ambiente. Como conclusión se indicó que los clientes participantes del estudio, poseen puntos a favor como desfavorables, especialmente vinculados por escasa capacitación que reciben los colaboradores en cuanto al trato o al conocimiento de los platos de comida que tiene la empresa, por lo que hace notorio el interés por establecer un programa de capacitación que permita subsanar estos inconvenientes.

Un adecuado programa de capacitación permite, en primer lugar, detectar, la realidad o deficiencias de las empresas para posteriormente establecer actividades como estrategias que permitan un corregirlas apropiadamente.

Sosa (2014), en su tesis titulada como “*Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico Del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la Fragua, Zacapa*”. Universidad Rafael Landivar. Zacapa, Guatemala. Tuvo como objetivo indicar cuáles son los factores que debe contener un programa de capacitación del personal docente de la institución antes indicada. El estudio fue mixto, teniendo como muestra un total de 12 profesores, a los cuales se les aplicó el respectivo instrumento. El autor

obtuvo como resultados que es vital el realizar un refuerzo del comportamiento de los docentes, esto a través del respectivo establecimiento de actividades, tareas y estrategias que permitan una mejor enseñanza. Se visualizó que los profesores poseen ideas sobre la planificación, pero estos no emplean los formatos respectivos para efectuarlos apropiadamente, de igual manera se manifestó que estos docentes no trabajaban en equipo, ocasionando serias dificultades al tratar de relacionarse con sus compañeros de trabajo, todo esto ocasionó que los objetivos de la empresa no se consiguieran en su totalidad.

Entre los principales factores que se deben de destacar en un plan de capacitación es necesario la actitud de los participantes, trabajo en equipo, relaciones laborales, entre otros, los cuales sino se ubican en un nivel apropiado puede ocasionar dificultades en la empresa, relacionado con su grado de productividad.

Fernández & Bastos (2018), en su tesis titulada “*Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias que permita la optimización de los trabajadores de la empresa productos alimentos Cook Chill, C.A*”. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela. Tuvo como objetivo proponer un modelo de evaluación que permita estudiar el desempeño enfocado en competencias. La investigación fue descriptiva propositiva, teniendo como muestra a un total de 56 trabajadores a los cuales se les aplicó un cuestionario. Los resultados indicaban que los colaboradores apreciaban el liderazgo (66.1%), además de la orientación a resultados (17.9%) y a la planificación de sus labores (16.1%). Por otro lado, el 51.8% de los trabajadores manifestó que la empresa mostraba interés por ellos. Así mismo, el 51.8% de los empleados, relató que la empresa considera por los aportes que brindaban. El 57.1% de los colaboradores indicó que los empleados son informados de sus resultados en cuanto a su desempeño. Como conclusión se indicaba que la empresa se preocupada por ellos y les brindaba los recursos y capacitaciones

necesarias que les permita realizar sus labores con normalidad, beneficiando en su desempeño como en su productividad.

Los programas de capacitación correctamente enfocados permiten detectar las fallas y plantear las respectivas soluciones que ayuden al colaborador a ser un mejor profesional, además de volverlo más eficiente como eficaz.

Nacional

Umiña (2017), en su tesis titulada “*Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa SERPETBOL Perú S.A.C. – San Borja 2016*”. Universidad Autónoma del Perú. Lima, Perú. Tuvo como objetivo establecer la vinculación entre un plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa antes indicada. La investigación fue descriptiva correlacional, teniendo como muestra un total de 36 colaboradores, a los cuales se les aplicó un cuestionario, obteniendo como resultados que se determina una relación positiva moderada estableciéndose un valor de Pearson de 0.796, y un nivel de significancia de 0,000, por lo que a una capacitación de los empleados, mejor sería su desempeño laboral. De igual manera se establece que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.648, a un nivel de significancia de 0,000, esto es señal de que a una mayor necesidad del empleado mayor es su desempeño. Así mismo existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.658, a un nivel de significancia de 0,000, esto significa que, a una mejor ejecución de la capacitación, mayor es el desempeño laboral de los colaboradores. Como conclusión se indicaba que se presenta una relación significativa entre ambas variables estudiadas.

Los programas de capacitación son primordiales en una empresa debido a que mejoran personalmente como profesionalmente a los colaboradores haciéndolos más productivos y permitiendo que la empresa mejore en su actuar diario.

Begazo (2016), en su tesis titulada como “*La Capacitación y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Procuraduría*

Pública del RENIEC". Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Tuvo como objetivo indicar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad mencionada. El estudio fue de tipo básico, teniendo como muestra a 49 trabajadores a los cuales se les aplicó los respectivos instrumentos. Los resultados obtenidos señalaban que capacitación influía en el desempeño laboral de estos colaboradores. Por lo que estos programas de capacitación son necesarios para las entidades, públicas o privadas, debido a que hacen más eficientes a los trabajadores, llegando a repercutir en toda la empresa.

Es necesario que se establezcan los respectivos programas de capacitación basándose en las deficiencias o inconvenientes detectados, esto con la finalidad de que sean corregidos y se vea beneficiada organización como el propio colaborador.

Montano (2016), en su tesis titulada como "*El proceso de capacitación y su impacto en el desempeño laboral en la Universidad Nacional Agraria De La Selva*". Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tinfo María, Perú. Tuvo como objetivo indicar los factores del proceso de capacitación que tienen influencia en los niveles de desempeño laboral en la entidad respectiva. La investigación fue descriptiva correlacional, teniendo como muestra a 123 colaboradores a los cuales se les aplicó los instrumentos respectivos. Los resultados obtenidos indicaron que ambas variables se vinculaban significativamente ($r=0.76$); teniendo un coeficiente de determinación ($R^2= 0.57$) el cual es signo de que la capacitación tiene influencia en el desempeño de los trabajadores. Como conclusión se indicó que a una mejor capacitación mejor sería el desempeño de los trabajadores en sus respectivos puestos.

La capacitación ayuda a mejorar las habilidades de los empleados, pero estos deben de saberlo retribuir al emplear esos nuevos conocimientos para realizar sus tareas de maneras más efectivas.

Local

Pajares (2017), en su tesis titulada “*Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional De Cajamarca. 2016*”. Universidad nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú. Tuvo como objetivo determinar la necesidad de un modelo de evaluación del desempeño. El estudio fue descriptivo, teniendo como muestra a 62 colaboradores, a los cuales se les aplicó los instrumentos respectivos. Se obtuvo como resultados que se presentan falencias en la evaluación del desempeño laboral, debido a que no se consideraron las aptitudes de los trabajadores de igual manera no abarcaron sus conocimientos ni las iniciativas que tenían, el tiempo tampoco fue valorado. Se tiene como conclusión que existes deficiencias en la evaluación del desempeño por lo que los resultados que obtenían estaban erróneos provocando una toma de decisiones poco eficiente, que no llegaban a solucionar los problemas verdaderamente.

Una evaluación del desempeño laboral debe de abarcar una serie de elementos, esto con la finalidad de tener un panorama general de todos los factores que tienen influencia, para posteriormente tomar las decisiones acertadamente.

Machuca y Pajares (2016), en su tesis titulada como “*Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016*”. Universidad Privada del norte. Cajamarca, Perú. Tuvo como propósito establecer la influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución previamente señalada. El estudio fue explicativo, teniendo como muestra a un total de 26, a los cuales se les aplicó los instrumentos respectivos. Se tiene como resultados que existen una influencia significativa del clima organizacional vinculada con la asistencia y puntualidad, de igual manera se visualiza una relación del clima organizacional y el compromiso, así mismo una vinculación entre el clima organizacional y la iniciativa. Como conclusión ambas variables mantienen una

relación significativa, por lo que una mejora en cualquiera de las variables afectaría directamente a la otra.

El desempeño laboral debe de ser medido apropiadamente, tomando todos los elementos que lo componen, con la finalidad de obtener resultados confiables que puedan ser resultados en su totalidad y beneficiar a la empresa como al colaborador.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Capacitación

De acuerdo con Chiavenato (2017), relata que la capacitación puede ser definida como un procedimiento que permite formar a las personas que laboran en las empresas para obtener conocimientos específicos que les ayudan ejecutar sus labores de forma eficiente como eficaz. Este proceso puede tener diferentes periodos de tiempo y se efectúa de manera sistemática y estructurada. Esta capacitación es tomada como un elemento primordial en las organizaciones debido a que estas poseen necesidades vinculadas con las habilidades de los colaboradores, siendo de especial consideración para contribuir en la generación de habilidades volviendo al personal especializado. En otras palabras, se puede señalar que la capacitación es considerada como un elemento primordial cuya finalidad es la formación y el desarrollo apropiado del recurso humano al momento de realizar sus tareas.

Por otro lado, de acuerdo con Jamaica (2015), relata que la capacitación es una tarea que se planea y se orienta a realizar modificaciones en las ideas, capacidades y comportamientos de los colaboradores, por lo que se puede indicar que la capacitación ayuda, de diferentes maneras, a incrementar los niveles de competitividad en las organizaciones, llegando a cumplir con la respectiva demanda en cuanto a elementos como cantidad y calidad que los clientes llegan a exigir. Para obtener esto, es necesario que se establezca la respectiva estrategia y los costos o inversiones que realizaría la empresa.

Importancia de la capacitación

Como ya se mencionó anteriormente, la capacitación es un proceso que se debe de realizar de manera continua debido a que cuando existe un personal nuevo, se debe de efectuar constantemente un entrenamiento en las diferentes actividades que va a efectuar en su puesto de trabajo, ayudándoles a obtener un nivel de conocimiento superior en un corto tiempo, lo cual repercutirá en sus niveles de desempeño, de igual manera los colaboradores que ya poseen experiencia serán ascendidos o movidos otros puestos en donde puedan manifestar las nuevas capacidades y conocimientos que han adquirido. Esta actividad se efectúa dado a que los trabajadores aun no cuentan con las capacidades o actitudes que resultan correctos y por lo cual es necesario que se corrijan. Por otro parte, es necesario que se llegue a un equilibrio a nivel de comportamientos y los requisitos del cargo, centrándose en la guía y capacitación, las cuales contribuirán a incrementar los niveles de producción de la organización. Los beneficios de esta capacitación llegan a manifestarse durante un largo tiempo en la vida de los colaboradores, generando un desarrollo apropiado del individuo en relación al cumplimiento de sus tareas. Entre los principales beneficios se destacan:

- Incremento en los buenos comportamientos de los colaboradores.
- Aumento del grado de ideas de los trabajadores que reciben la capacitación.
- Progreso en la moral de las personas, además de que sus niveles de satisfacción tienden a incrementarse en las diferentes áreas.
- Los niveles de identificación con la empresa ascienden.
- Mejoran los vínculos amicales y de compañeros entre los colaboradores y los encargados de las áreas.
- Permite sinergias entre los colaboradores.
- La respuesta a los problemas es mejor en cuanto a creatividad y rapidez en su puesta en práctica.

- Permite ascensos y líneas de carrera.
- Ayuda al incremento de los niveles de productividad como de la calidad de los bienes y servicios que se brindan a los clientes.
- Asiste en la merma de los costos en los incurre la organización.
- Favorece en la resolución de problemas entre colaboradores.

Propósitos de la capacitación

Chiavenato (2017), destaca que entre las principales finalidades de la capacitación se pueden destacar los siguientes:

- Preparar a los colaboradores para que efectúen sus tareas asignadas de forma pertinente.
- Genera oportunidades que benefician al crecimiento de los individuos, no solo a nivel profesional sino también personal.
- Los comportamientos de las personas se ven alteradas y permite la creación de un clima organizacional mejor, en donde se encuentra presente la motivación y colaboración, esto genera que las diferentes áreas se vuelvan más receptivas.
- Le permite a la empresa la obtención de mejores resultados al poseer personal capacitado en el desarrollo de sus funciones.

Proceso de capacitación

El proceso de capacitación es considerado como un sistema constante en el cual se pretende brindar conocimientos puntuales a los trabajadores con la finalidad de generar mejoras en su desempeño. Chiavenato (2017), señala que este proceso se compone de un conjunto de pasos que permiten obtener resultados palpables. Los pasos del proceso de capacitación se detallan a continuación.

- Detectar las necesidades de capacitación. Vinculado con efectuar el respectivo diagnóstico en la empresa para ubicar las necesidades que esta posee y que requieran mejorarse.

Este análisis contiene tres grados:

- Análisis de la empresa. Relacionado con el estudio de la misión, visión, metas, objetivos, factores económicos y de tecnología que esta posee. Este

estudio ayudará con la determinación de lo que se debe de solucionar.

- Análisis de los trabajadores. Tiene como finalidad determinar si la fuerza laboral es la óptima actualmente, si permite la realización de las tareas actuales como futuras. Es considerado como un estudio para conocer si las personas poseen las respectivas capacidades y habilidades, además de conocimientos apropiados.
- Análisis de las actividades. Este estudio tiene como propósito analizar cada una de las partes que componen las tareas y permite determinar si se tienen las capacidades y los conocimientos necesarios que exige la actividad. Es decir, es una comparación entre las necesidades del puesto y las habilidades del personal.

Dimensiones del programa de capacitación

De acuerdo con Chiavenato (2017), el programa de capacitación se compone de las siguientes dimensiones:

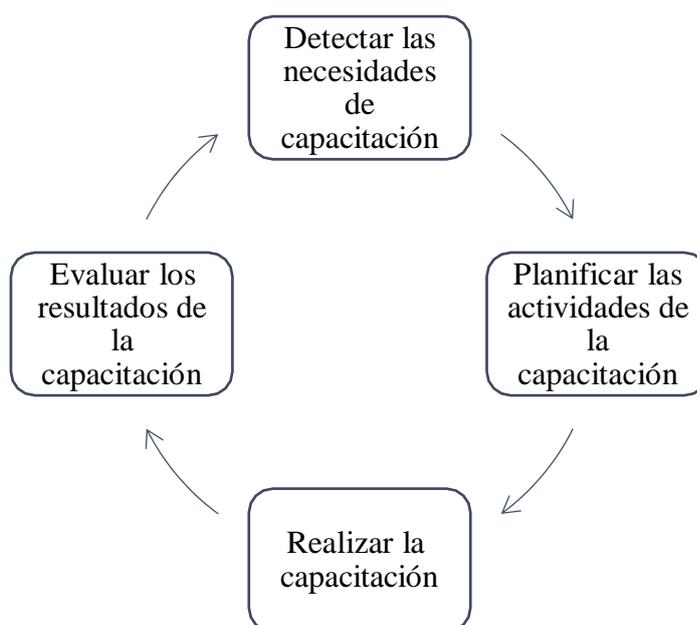


Figura 1. *Dimensiones del programa de capacitación*

Fuente: Chiavenato (2017)

Detectar las necesidades de capacitación

Para la respectiva detección de si es necesaria la capacitación en las empresas se tienen en consideración diversos medios como (García, 2011):

- Análisis del desempeño. Este estudio permite la identificación de los colaboradores que efectúan sus actividades, dando como resultados que se encuentran por debajo o por encima del grado satisfactorio, de igual manera contribuye en conocer cuáles son las áreas que tiene a empresa y en las que es factible efectuar una intervención inmediata.
- Observación. Se trata de la visualización en la cual se puede ubicar las áreas en las cuales se presentan labores ineficientes, estas pueden ser que no cuenten con la tecnología apropiada o retrasos con la culminación de tareas, uso inapropiado de las materias primas, cantidad extrema de problemas, rotación elevada, entre otros.
- Encuestas. Se producen a través de cuestionarios en donde se detecta los problemas actuales.
- Entrevistas con encargados de áreas. Se generan a través de un contacto directo con los jefes de cada área, con la finalidad de conocer los principales inconvenientes que se presentan en sus respectivos departamentos.
- Reuniones entre las áreas. Se producen al establecer encuentros con todos los responsables de las áreas que componen la empresa, en las cuales se abarcan asuntos que se relacionan con los objetivos que tiene la empresa.

- Informes continuos. Relacionados con resultados de cada área de la empresa, aquí se detectan las deficiencias que pueden tener estas.

Posterior a haber realizado la detección de estas necesidades se pueden manifestar las ventajas que se mencionan a continuación:

- Permite un planeamiento, ejecución y mejor control de las actividades de la capacitación
- Se establecen, de forma puntual, los presupuestos en los que se invertirá para la capacitación.
- Muestra la realidad, la cual puede ser estudiada para ser resuelta de manera apropiada.
- Permite tener conocimientos sobre los colaboradores o áreas que necesitan actividades de capacitación.

Planificar las actividades de la capacitación

Después de haber efectuado la detección de las necesidades es necesario iniciar con la planificación de las actividades que contendrá la capacitación. El diseño de cada una de las actividades debe de considerar los siguientes elementos de acuerdo con Bohlander, Snell & Morris (2018):

- Objetivos de instrucción. Relacionados con detallar cada una de las habilidades o capacidades que adquirirán posteriormente de haber recibido la capacitación, en otras palabras, es lo que se pretende lograr con la capacitación.
- Apertura y la motivación de los participantes. Estos son dos componentes esenciales para realizar una correcta capacitación debido a que es necesario que los participantes se encuentren receptivos a obtener nueva información sobre cómo deben de realizar sus tareas.
- Aprendizaje. En este punto el colaborador se da cuenta de cómo puede utilizar estos conocimientos en su actuar diario tanto dentro

como fuera de la empresa, es decir, le encuentra una utilidad para los nuevos conocimientos que obtendrá de la capacitación.

- Particularidades de los encargados de la capacitación. Son los elementos característicos que deben de poseer los capacitadores, estos se vinculan con el dominio del tema, su experiencia, buena comunicación, motivación e interés por transmitir conocimientos valiosos.

La elaboración de estos planes de capacitación abarca Las actividades que se manifiestan en cada una de las fases de un proceso de capacitación deben de ser las que se muestran a continuación, esto de acuerdo a Quiñones (2010):

- Análisis de contexto:

Se efectúan las subsiguientes tareas:

- Conocer los objetivos, a corto, mediano y largo plazo de la organización.
- Requerimientos necesarios de cada uno de los colaboradores de la organización.
- Efectos de los estudios realizados respecto al desempeño de los trabajadores.
- Problemas que presentan los diversos sistemas de la empresa.
- Problemas en cuanto a las relaciones o vínculos entre trabajadores
- Reportes de últimos resultados presentados por cada área.

- Determinación de las actividades a emplear:

En primer lugar, es necesario tomar en cuenta a que trabajadores o áreas es necesario capacitar, de igual manera establecer cómo se efectuará la capacitación, cuáles serán los temas que se deben de tocar en la capacitación, en qué lugares se realizaran las sesiones, el periodo o lapso de duración de las sesiones y la persona encargada de brindar la capacitación

- Valoración y supervisión
Abarca realizar el respectivo seguimiento y confirmar si se han obtenido o cumplido con los objetivos establecidos.

Ejecutar la capacitación

Posteriormente de haber determinado las respectivas metas, objetivos o propósitos y de establecer el programa a desarrollarse, se da inicio a su ejecución (Chiavenato, 2017). Esta ejecución debe de contar con los siguientes requisitos:

- Encaje de las actividades de la capacitación conforme a las necesidades que posea la empresa. En otras palabras, las tareas que se desarrollen durante el programa deben de dar respuesta o resolver los diversos problemas detectados en un inicio.
- Calidad de los recursos para la capacitación. Referido al material que se empleará en las actividades y los cuales permitirán una mejor comprensión de las ideas a transmitir por el encargado de brindarla.
- Disposición del personal ejecutivo. Esto con la finalidad de que brinden todas las facilidades necesarias para que la capacitación se pueda desarrollar apropiadamente.
- Calidad de los encargados de brindar la capacitación. Referido a la experiencia en el tema para dirigir eficiente las sesiones y se logren comprender óptimamente las enseñanzas previstas.
- Calidad de los participantes. Referido a los trabajadores y a su selección, en otras palabras, se trata de elegir a los colaboradores más adecuados guiándose de los objetivos del programa de capacitación.

Para la implementación de la capacitación es necesario determinar el método más adecuado, esto con finalidad de que la información sea transmitida de manera práctica y rápida. Es así que se pueden señalar los siguientes métodos:

- Capacitación en el puesto de trabajo. Esta se ejecuta cuando a un colaborador se le asigna una persona para que pueda capacitarla, esto debido a la cantidad de experiencia que posea.
- Coaching. Se trata de un método que permite a los trabajadores desarrollar sus capacidades de manera apropiada. Por lo general este método lo imparte una persona externa a la empresa.
- Pasantías y capacitaciones empresariales. Se trata de una mezcla en donde se establecen temas teóricos como prácticos por medio de actividades formales.
- Conferencias. Se emplean necesariamente para la transmisión de ideas nuevas respecto a diferentes puntos en donde se han detectado fallas o deficiencias.

Evaluar la capacitación

Se trata de efectuar una valoración de los resultados que se han conseguido. Para poder evaluar correctamente es necesario considerar aspectos como:

- Reacciones. Se enfoca en evaluar las reacciones de los colaboradores que han participado de la capacitación.
- Enseñanza. Se evalúan los conocimientos que han adquirido los colaboradores de la empresa.
- Actitudes. Vinculado con la evaluación de la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos.
- Beneficios. Evalúa a través de los beneficios que la empresa ha conseguido posterior a la capacitación.

Para realizar una adecuada evaluación es necesario dividirla en tres niveles:

- Evaluación empresarial. Se relaciona con el análisis de los resultados de la eficiencia y eficacia, creatividad, clima laboral, entre otros.

- Evaluación del personal. Se relaciona con el análisis de los resultados de los colaboradores en donde se puede apreciar la rotación de los colaboradores, mejora en las habilidades blandas, mejores conductas, minimización de los porcentajes de ausentismo, entre otros.
- Evaluación de las actividades. Se relaciona con el análisis de los resultados de las tareas, señalando incremento de los niveles de productividad, aumento de la calidad de los bienes y servicios de la empresa, reducción de los cuellos de botella, mejor atención a los clientes, problemas mínimos, entre otros.

2.2.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral es considerado como un valor que se debe de brindar a la empresa por medio de diversas acciones, comportamientos de un colaborador en un lapso específico. Este comportamiento, independientemente de si es en grupo o personal ayuda a mejorar la eficiencia en la empresa. Así mismo, este desempeño laboral, se basa en el establecimiento de una serie de objetivos que guían a la organización y a los colaboradores, además de reforzar la motivación e incentivando a efectuar esfuerzos con la finalidad de permitir la obtención de las metas las cuales cada vez son más elevadas. El desempeño laboral, contribuye a que se establezca una serie de actividades con el propósito de lograr el cumplimiento de los fines establecidos previamente, en resumen, el desempeño laboral es la actitud que tiene el trabajador y se vincula con el cumplimiento de los objetivos (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

Por otro lado, de acuerdo con Palmar, Valero & Jhoan (2014), señalan que el desempeño laboral es el comportamiento de cada colaborador para cumplir con sus actividades dentro de su jornada laboral en una empresa. Este comportamiento debe de encontrarse acorde a los requerimientos de la organización con la finalidad de que se entreguen productos y servicios de manera eficiente como eficaz.

Así mismo Pérez (2009), relataba que el desempeño laboral son todas aquellas actitudes de los trabajadores y que son primordiales para lograr los objetivos de la empresa, además dichas actitudes pueden ser medidos a través de indicadores como competencias y el nivel de participación en la organización. En otras palabras, este desempeño laboral son todas las acciones que tienen los trabajadores al desarrollar las tareas que le han sido asignadas, por lo que se puede determinar que el desempeño se vincula con las capacidades y conocimientos que efectúa el colaborador y que permiten la obtención de los objetivos del negocio.

Análisis del desempeño laboral

El análisis del desempeño laboral es un proceso que permite determinar el nivel en el que se están cumpliendo las tareas que se le han encomendado al trabajador, llegando a enfocarse en establecer si el colaborador es eficaz como eficiente y a la vez indicar en que área puede emplear y mostrar todo su potencial. De igual manera, esta evaluación es relevante para las empresas debido a que permite detectar las debilidades como las fortalezas de cada uno de los empleados y conforma a esta situación asignarle el puesto que le corresponde, esto permite un desarrollo apropiado de la empresa como del propio trabajador y generando mejores resultados. Este análisis produce una serie de beneficios para la empresa, como un incremento en el desempeño, además del establecimiento de nuevas políticas para compensar a los trabajadores, así mismo se generan ascensos o promociones, se detectan las necesidades de mejora en las áreas, de igual manera se ubican problemas o errores en cuanto al diseño de los puestos, entre otros (Bohlander & Snell, 2008).

Objetivos de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Robbins & Judge (2013), indican que la evaluación del desempeño posee diversos propósitos:

- Permite una mejor toma de decisiones respecto a la administración del recurso humano.

- Detección de las necesidades de capacitación debido a que se determinan las deficiencias en las habilidades de los trabajadores.
- Generan una retroalimentación entre los empleados y sus jefes inmediatos.

Dimensiones de la evaluación del desempeño laboral

De acuerdo a Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Vet & Van der Beek (2014), relatan que para realizar una adecuada evaluación del desempeño laboral es necesario considerar los siguientes elementos.

- Rendimiento de actividades. Se puede definir como una competencia en la que se ejecutan actividades primordiales por el colaborador en la empresa en la que se encuentra. Esta dimensión abarca la capacidad que se tiene para la planificación de las tareas asignadas, en el cual se indica el flujo de trabajo y hacer un control de los diversos elementos que la componen como de los tiempos de culminación de la tarea. También contiene los resultados, los cuales son conseguidos como propósito del trabajo realizado por los colaboradores. La habilidad para solucionar problemas, separando los de mayor prioridad de los que no lo son. Calidad del trabajo, el cual debe de respetar los requisitos necesarios para considerarse como un trabajo adecuado.
- Rendimiento del contexto. Se trata de los comportamientos que contribuyen al ambiente de la empresa a nivel organizacional, social y mental de los trabajadores. Esta dimensión contiene las tareas adicionales, las cuales se obtienen por la adaptación a los cambios y los requerimientos del rubro. Las tareas nuevas, las cuales son un grupo de actividades que se manifiestan en el puesto laboral. Tareas retadoras, son todas aquellas que exigen al trabajador un esfuerzo extra para ser resueltas. Conocimientos actuales, referido a aquellos conocimientos que se necesitan para realizar de una mejor manera las cosas. Habilidades actuales, estas son poseídas por el trabajador, las cuales contribuyen en la realización apropiada de su trabajo.

Soluciones ingeniosas, son todas aquellas ideas que se obtienen de forma inverosímil. Retos novedosos, es la confrontación con los desafíos que se manifiestan en el centro laboral. Contribución activa, es la participación en los eventos que se organizan en la empresa.

- Actitudes laborales erróneas. Son todos aquellos comportamientos que realiza el colaborador y que dañan el clima de la empresa afectando a todos los trabajadores. Esta dimensión abarca las quejas poco significativas, las cuales poseen escas importancia para la empresa. Problemas significantes, son aquellas situaciones que son significativas para la organización debido al gran impacto que tienen. Aspectos negativos, son todos aquellos elementos que no son tomados en cuenta como positivos por los colaboradores.

1.1. Discusión teórica

En el presente estudio se tiene como propósito proponer un programa de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca, por lo que se establecerán las principales teorías y conceptos vinculados a las variables. Estas teorías se relacionan con los modelos dados por Chiavenato y el Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) con contiene 18 preguntas y que se en estudiar el Rendimiento de actividades, Rendimiento del contexto y Actitudes laborales erróneas

1.2. Definición de términos básicos

- Actitudes laborales erróneas. Son todos aquellos comportamientos que realiza el colaborador y que dañan el clima de la empresa afectando a todos los trabajadores (Koopmans et al, 2014).
- Capacitación: Es un procedimiento que permite formar a las personas que laboran en las empresas para obtener conocimientos específicos que les ayudan ejecutar sus labores de forma eficiente como eficaz (Chiavenato, 2017).

- Desempeño laboral: señalan que el desempeño laboral es el comportamiento de cada colaborador para cumplir con sus actividades dentro de su jornada laboral en una empresa (Palmar et al 2014).
- Detección de las necesidades de capacitación: Es la primera fase del programa de capacitación y permite la respectiva detección de si es necesaria la capacitación en las empresas (García, 2011).
- Ejecución de la capacitación: Tercera fase del programa de capacitación y se obtiene después de haber determinado las respectivas metas, objetivos o propósitos y de establecer el programa a desarrollarse, se da inicio a su puesta en práctica (Chiavenato, 2017).
- Evaluación de la capacitación: Cuarta fase del programa de capacitación, se trata de efectuar una valoración de los resultados que se han conseguido después de ejecutar el debido programa (Chiavenato, 2017).
- Planificación de las actividades de la capacitación: Segunda fase del programa de capacitación y hace referencia al diseño de cada una de las actividades a ejecutar (Bohlander et al 2018).
- Programa de capacitación: El proceso de capacitación es considerado como un sistema constante en el cual se pretende brindar conocimientos puntuales a los trabajadores con la finalidad de generar mejoras en su desempeño (Chiavenato, 2017).
- Rendimiento de actividades: Se puede definir como una competencia en la que se ejecutan actividades primordiales por el colaborador en la empresa en la que se encuentra (Koopmans et al, 2014).
- Rendimiento del contexto: Se trata de los comportamientos que contribuyen al ambiente de la empresa a nivel organizacional, social y mental de los trabajadores (Koopmans et al, 2014).

1.3. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos		
Programa de capacitación	El programa de capacitación es considerado como un sistema constante en el cual se pretende brindar conocimientos puntuales a los trabajadores con la finalidad de generar mejoras en su desempeño (Chiavenato, 2017).	Detección de necesidades de capacitación	las de	Desarrollo de actividades	de	Calidad de las actividades	
		Planificación de actividades de capacitación	las de	Áreas de la empresa		Calidad en las diferentes áreas	
				Análisis del contexto		Objetivos Requerimientos de recursos Problemas detectados	
		Realización de capacitación	la	Determinación de las actividades	de las	Participantes Temas Lugar Tiempo Capacitador	Propuesta de programa de capacitación
				Valoración y supervisión	y	Indicadores de control	
				Encaje de las actividades	de las	Resolver problemas detectados	
				Calidad de recursos		Disponibilidad de recursos	
		la	la	Disposición del personal ejecutivo	del	Aprobación del personal encargado	
				Calidad de los capacitadores	de los	Encargados competentes	
				Calidad de los participantes	de los	Trabajadores con deficiencias	

Nivel de desempeño	Evaluación de los resultados de la capacitación	Reacciones	Respuestas	Cuestionario
		Enseñanza	Conocimientos	
		Actitudes	Nuevos comportamientos	
		Beneficios	Económicos Productivos	
	Rendimiento de actividades	Planificación de tareas	¿Logré planificar mi trabajo para que se realizara a tiempo? ¿Mi planeamiento fue óptimo?	
		Resultados	¿Tomé en cuenta los resultados que tenía que lograr en mi trabajo?	
		Solución de problemas	¿Prioricé los problemas principales de los problemas secundarios en el trabajo?	
	Grado del comportamiento de cada colaborador para cumplir con sus actividades asignadas dentro de su jornada laboral en una empresa (Palmar et al 2014).	Calidad del trabajo	¿Pude realizar mi trabajo bien con un mínimo de tiempo y esfuerzo?	
		Tareas adicionales	¿Asumí responsabilidades adicionales?	
		Tareas nuevas	¿Comencé nuevas tareas cuando terminé las anteriores?	
		Tareas retadoras	¿Asumí tareas de trabajo desafiantes, cuando estaban disponibles?	
	Rendimiento del contexto	Conocimientos actuales	¿Me capacité para mantener mis conocimientos actualizados?	
		Habilidades actuales	¿Asistió a talleres para mejorar el desarrollo de habilidades?	
		Soluciones ingeniosas	¿Formulé nuevas alternativas para la solución de problemas?	
Retos novedosos		¿Seguí buscando nuevos retos en mi trabajo?		

	Contribución activa	¿Participé activamente en reuniones de trabajo?
	Quejas significativas	¿Mostré disconformidad ante pequeños cambios en mi área de trabajo?
	Problemas insignificantes	¿Complicué los problemas de trabajo en vez de darle solución de una manera eficiente?
Actitudes laborales erróneas		¿Me centré en los aspectos negativos de una situación laboral, en lugar de los aspectos positivos?
	Aspectos negativos	¿Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo? ¿Hablé con personas externas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo?

Fuente: Elaboración propia

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Unidad de análisis, universo y muestra

Unidad de analisis

Dicha unidad está referida a la Empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020.

Población

La población se halla conformada por una variedad de empresas, objetos, documentos, etc. que poseen características similares, de igual manera, debe de vincularse con el objeto del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Tomando la anterior definición en cuenta, la población de la presente investigación se conformó por 25 colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.

Muestra

Conforme a Hernández et al (2014), indican que la muestra se conforma por un grupo de personas, organizaciones, entidades, papeles, entre otros, que tienen elementos en común y que se relacionan a un grupo de mayor cantidad; igualmente se vinculan pertinentemente con el objeto de la investigación. Para el presente estudio de investigación no se hizo uso de la correspondiente fórmula estadística debido a que la población era menor a 100 integrantes, 25 trabajadores, por lo que la muestra se constituyó por la totalidad de colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.

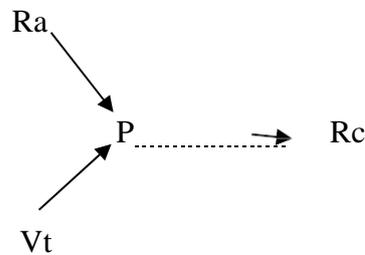
3.2. Métodos de investigación

El estudio fue de tipo cuantitativo de nivel descriptivo - propositivo, puesto que la recolección de datos se encontró basada en la pertinente medición y el correspondiente análisis de cada una de las variables por medio del uso de métodos estadísticos. De igual manera, se procuró generalizar los resultados derivados de la muestra seleccionada y realizar la

descripción de las hipótesis necesarias antes de la recolección y el análisis de la información.

En cuanto al diseño metodológico de la investigación, este fue no experimental, debido a que no se realizó manipulación de las variables que intervienen. De igual manera, el nivel de la investigación fue correlacional, puesto que se buscó medir la correlación entre las variables de estudio. Por último, fue transversal, dado a que se obtuvo información en un único tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El esquema del diseño fue el que sigue:



Donde:

Ra: Nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaráz, Cajamarca - 2020.

Vt: Programa de capacitación.

P: Programa de capacitación en el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaráz, Cajamarca - 2020.

Rc; Mejora del nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaráz, Cajamarca - 2020.

3.3. Técnicas de investigación

La técnica que se utilizó fue la encuesta, dado a que permitió una de obtención de los datos correspondientes para el presente estudio, ayudando a cumplir con los requisitos establecidos en la investigación. La encuesta, es tomada en cuenta como una técnica primordial, debido a que contribuye

en la examinación y el relato de los eventos principales que se encuentran vinculados con el tema seleccionado.

3.4. Instrumentos

En relación al instrumento, este fue el cuestionario. El cuestionario es una herramienta que permite obtener información puntual sobre un tema específico. El cuestionario denominado como Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) se encontró dirigido a los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca. Este se constituyó por 18 ítems, el cual contribuyó a especificar, de manera apropiada, la realidad problemática que se está manifestando en las empresas de este rubro. Este cuestionario estará compuesto por preguntas de con respuestas cerradas basadas en la escala Likert con puntajes del 1 al 5, en donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Indiferente”, 4 es “De acuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. En relación a la validez, está fue realizada a través del método Delphi, el cual radicó en la revisión por tres especialistas, quienes certificaron la correcta estructura de los instrumentos establecidos en el estudio para la recolección de datos. La confiabilidad se efectuó a través del pertinente Alfa de Cronbach, el cual es considerado como un coeficiente que indica la fiabilidad del instrumento, en el cual independientemente del número de veces que sea ejecutado, siempre se obtienen los mismos resultados.

Ficha técnica del cuestionario Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)

Cantidad de ítems: 18 ítems

Autores: Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Vet & Van der Beek.

Año: 2014

Enfoque: Rendimiento de actividades, Rendimiento del contexto y Actitudes laborales erróneas

Escala: 1 punto – 5 puntos

Baremación: Se empleará la baremación del instrumento, por lo cual se ubican las puntuaciones mínimas y máximas, conforme a la escala Likert

del 1 al 5, siendo los baremos establecidos, los que se muestran a continuación:

Tabla 2. Baremos

Nivel	Puntaje
Bajo	18-42
Medio	43-67
Alto	68-90

Fuente: Elaboración propia

3.5. Técnicas de análisis de datos

La recolección de los datos, se realizó por medio de los pertinentes instrumentos, los cuales se relacionaron de forma directa con las correspondientes variables del estudio, así mismo con las respectivas dimensiones e indicadores. En primer lugar, se efectuó la apropiada presentación y se les procedió a explicar a los trabajadores el objetivo de dichos instrumentos; posterior a haberles informado, se procedió a la entrega del cuestionario a cada una de los colaboradores que conformaron la muestra seleccionada, esto con la finalidad de que se encarguen de seleccionar la respuesta que consideren más conveniente. Al finalizar, se les agradeció por su participación y se procedió a efectuar la despedida correspondiente. Habiendo terminado la ejecución de los cuestionarios, todas las respuestas fueron traspuestas al software estadístico SPSS v23 para la elaboración de las convenientes tablas descriptivas y gráficas, que contribuyan a certificar una apropiada comprensión de la información.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Identificación del nivel de desempeño de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.

Identifica el nivel de desempeño de los colaboradores

Tabla 3. Nivel de desempeño de los trabajadores

Desempeño	n	%
Bajo	6	22.2 %
Medio	13	48.1 %
Alto	8	29.6 %
Total	27	100 %

Interpretación: Se observó que, del total de encuestados, el 48.1 % de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020 se encuentra en un nivel medio en su desempeño laboral, mientras que un 22.2% se encuentran en un nivel bajo. En este caso se puede observar que, en términos medios, casi el 50% de los colaboradores de la empresa presentan un nivel intermedio en lo relativo a su desempeño laboral. En tal sentido, se observa que la empresa no está brindando el valor necesario en cuando al establecimiento de los objetivos organizacionales, relativos a la motivación e incentivos necesarios para que el personal se sienta comprometido con la empresa y, por ende, lograr las metas establecidas por dicha organización.

Tabla 4. Nivel de rendimiento de actividades

Rendimiento De Actividades	n	%
Bajo	8	29.6 %
Medio	15	55.6 %
Alto	4	14.8 %
Total	27	100 %

Interpretación: Se observó que, del total de encuestados, el 55.6% de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020 se encuentra en un nivel medio en su rendimiento de actividades, mientras que un 14.8% se encuentran en un nivel alto. Respecto a este punto, el promedio mayoritario de los colaboradores se encuentra en términos medios. Con ello se puede dilucidar que dichos colaboradores, planifican y organizan sus actividades en un periodo de tiempo determinado. Aunque si bien es cierto, este punto no va mal, podría optimizarse, priorizándose sus actividades por jerarquías (de mayor a menor importancia).

Tabla 5. Nivel de rendimiento del contexto

Rendimiento del contexto	n	%
Bajo	8	29.6 %
Medio	13	48.1 %
Alto	6	22.2 %
Total	27	100 %

Interpretación: Se observó que, del total de encuestados, el 48.1% de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020 se encuentra en un nivel medio en su rendimiento del contexto, mientras que un 22.2% se encuentran en un nivel alto. Tomando en cuenta los resultados, se puede verificar que, en

términos generales, los colaboradores se encuentran en un punto intermedio en relación a sus actitudes propositivas frente a sus actividades laborales, los mismos están abiertos a seguir aprendiendo, capacitándose y actualizándose en sus labores. Así mismo, se muestran muy participativos en reuniones y asumen labores no afines a su función laboral.

Tabla 6. Nivel de actitudes laborales erróneas

Actitudes laborales erróneas	n	%
Bajo	12	44.4 %
Medio	8	29.6 %
Alto	7	25.9 %
Total	27	100 %

Figura 2. Nivel de actitudes laborales erróneas

Interpretación: Se observó que, del total de encuestados, el 44.4% de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020 se encuentra en un nivel bajo en sus actitudes laborales erróneas, mientras que un 25.9% se encuentran en un nivel alto. En virtud a los datos obtenidos, se notó claramente que los colaboradores de la empresa muestran una actitud positiva respecto a la resolución de problemas, apertura y adaptabilidad a los cambios, trabajo en equipo en la búsqueda de resolución de conflictos y también presentan una imagen positiva de la empresa. Con ello se puede notar que, al ser positiva dichas actitudes de los colaboradores, la competitividad de la empresa podría mejorar.

4.1.2. Diseño de la Propuesta del Programa de Capacitación para mejorar nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.

Presentación

Al presente las empresas desarrollan actividades que han de diferenciarse de los demás. En tal sentido, es de vital importancia contar con un capital humano bien capacitado y que desarrolle eficientemente sus actividades laborales con el objeto de lograr un impacto positivo en la productividad de la empresa.

En tal sentido, se han de desarrollar e implementar programas de capacitación con la finalidad de detectar las necesidades y debilidades que al presente pudieran existir en la organización y poder tomar medidas correctivas en el futuro. Todo ello con la finalidad de evaluar las áreas, puestos de trabajo y el desempeño de los trabajadores.

Con todo lo señalado con anterioridad, se llevó a cabo la elaboración de un programa de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, ubicada en la ciudad de Cajamarca y realizada en el año 2020.

a) Actividad de la empresa

Huacaríz, es una empresa perteneciente al rubro del sector alimentario y cuyo giro de negocio es la producción y comercialización de productos lácteos, cuya sede se encuentra en la ciudad de Cajamarca – Perú.

b) Justificación

El recurso humano constituye la parte más importante dentro de una organización. Es por ello, es crucial para toda organización contar con el personal adecuado y bien capacitado en sus funciones, con el objeto de que los mismos cumplan un rendimiento óptimo dentro de toda organización, puesto que dicho rendimiento influye

significativamente en la oferta de los bienes o servicios que se sacan al mercado.

Unos colaboradores bien capacitados y motivados, cumplen eficientemente con su labor lo que, a su vez, se traduce en una mejor productividad para la empresa y mejoras en las condiciones laborales relativa a las prestaciones de servicios de los colaboradores

Aunque cabe resaltar que en nuestro país y especialmente en la región Cajamarca, no suelen aplicarse comúnmente programas de capacitación de ningún tipo por parte de las empresas hacia sus colaboradores. Esto se traduce en un bajo desempeño laboral y por consiguiente una baja productividad en la empresa.

Tales afirmaciones llevan de manifiesto que, si una empresa quiere alcanzar el éxito, ha de contar con el capital humano bien capacitado en sus funciones, ya que esto se traduce inevitablemente en una mejora constante dentro de la empresa y que lleva a elevar los estándares de calidad de los productos o servicios que se ofertanal mercado.

c) Alcance

El presente programa de capacitación obedece a la búsqueda de la mejora del desempeño de los colaboradores de la empresa Huacaríz y, por consiguiente, su alcance llega a todos los miembros de la mencionada empresa.

d) Finalidad del programa de capacitación

El fin último del programa es buscar la mejora continua de toda la empresa, la capacitación busca contribuir a lo siguiente:

- Mejorar el nivel el nivel de desempeño de los colaboradores lo que se traducirá en una mejor productividad por parte de los mismos.

- Identificar las necesidades y requerimientos de la empresa a tiempo presente para tomar las acciones correspondientes a futuro, sobre la base de la planeación del capital humano.
- Brindar al colaborador las herramientas necesarias para que este actualizado en sus funciones.
- Propiciar un agradable clima laboral, basado en las necesidades y oportunidades en base a las destrezas de cada colaborador.

e) Objetivos del programa de capacitación General:

- Buscar la mejora en las actitudes de los colaboradores con la finalidad de contribuir a un buen clima laboral e incrementar el deseo del trabajador en realizar una labor eficiente y sobre todo estar más abierto a la supervisión.

Específicos:

- Promover el conocimiento de los objetivos, políticas, funcionamiento y normas de la empresa a los distintos colaboradores de la misma.
- Buscar mejoras en los niveles de eficiencia de la empresa en los ámbitos individual y colectivo.
- Proporcionar los conocimientos y las actualizaciones en las distintas áreas de la empresa, pero sobre todo en las que más lo necesiten.

f) Estrategias

Estas son:

- Puesta en marcha de trabajos que se realizan periódicamente.
- Presentación de casos concurrentes en las áreas de la empresa.
- Realización de talleres.
- Dinámicas.

g) Tipos, modalidad y nivel de capacitación

Capacitación inductiva: básicamente está orientada al trabajador nuevo, en relación a facilitarle la integración en su entorno laboral. Este tipo de capacitación se desarrolla generalmente como parte del proceso de selección del personal, aunque esta puede ir acompañada de un programa de pre selección, en la que se capacita a los postulantes, en base a lo que una empresa busca tomando como referencia un perfil establecido por la misma, y que sirve para seleccionar al postulante que muestre las mejores actitudes, destrezas y habilidades para el puesto requerido.

Capacitación preventiva: como su mismo nombre lo indica, es aquella que obedece a anteponerse a los cambios que acontecen dentro del personal, toda vez que el desempeño de los mismos pueda variar con el paso del tiempo. Al respecto, en ocasiones, suele pasar que el personal con una edad mayormente avanzada no se encuentra a la par con el uso de las nuevas tecnologías, lo que ocasiona un declive en su desempeño laboral. En este tipo de capacitación, lo que se busca es brindar al personal las herramientas tecnológicas necesarias para que su desenvolvimiento dentro de la empresa sea cumplido a cabalidad y logre una eficacia en su labor

Capacitación correctiva: este tipo de capacitación está enfocada a buscar soluciones en el desempeño laboral del personal. Concretamente, las fuentes de las que se nutre para su análisis son: el diagnóstico del desempeño empresarial, la identificación de necesidades, las funciones, los roles, entre otras. Todo ello se hace con la necesidad de tomar las acciones correctivas y ver la factibilidad de las aplicaciones de las mismas.

Modalidades de capacitación

Formación: el propósito de la formación es brindar las herramientas y el conocimiento necesarios relativos a la función que el trabajador desempeña, actualización de conocimientos y conocimiento del entorno laboral.

Actualización: es relativa a la actividad que el trabajador realiza, se busca estar al tanto de las nuevas tecnologías con la finalidad de lograr la eficiencia en su labor.

Especialización: orientado al dominio de una actividad en específico, basadas en la preparación, experiencia y habilidades frente a una determinada actividad.

Perfeccionamiento: en este tipo de modalidad, lo que se busca es la amplitud del desarrollo y del nivel de conocimientos y experiencias que se tengan, con la finalidad de mejorar los niveles de desempeño, gestión y profesionalización de los diferentes miembros de la organización.

Complementación: este tipo de modalidad busca reforzar la formación del personal de la organización, pero de manera individual, en base al desarrollo de sus actividades del puesto en el que se encuentra laborando.

Nivel de capacitación

Básico: el nivel básico se centra en brindar los conocimientos, herramientas y actitudes necesarias para desempeñarse de manera eficiente una actividad laboral en un área determinada dentro de una organización.

Intermedio: básicamente se centra en profundizar o especializar al personal de la organización en una función específica. El objeto de este nivel es potenciar las habilidades de los trabajadores con el fin de que logren un mejor desempeño laboral en tareas que requieren una mayor exigencia.

Avanzado: en esencia está orientado al personal de la organización que requiera una visión general de su área laboral o una función específica de la misma. La finalidad de este nivel, es preparar al personal especializado para que cumpla una función de gestión de mayor relevancia y responsabilidad dentro de la organización.

h) Elementos a desarrollar

Los elementos o acciones a desarrollar dentro del programa de capacitación, han sido recogidas luego de analizar los resultados de la data surgida fruto de aplicar el instrumento de investigación, y también gracias al aporte de la teoría surgida en la investigación. Los temas que se abordarán por parte de los responsables de la empresa y colaboradores externos (capacitador), serán con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. A continuación, se detalla lo siguiente:

Capacitación para el personal

Estrategias	Actividades	Metodología	Responsable
Organización	Plan estratégico	Exposición	Gerente
	Plan organizacional	Exposición	Administrador
	Cultura organizacional	Charla	Administrador
Imagen institucional	Relaciones internas	Exposición	Capacitador
	Relaciones públicas	Exposición	Capacitador
	Valores	Charla	Capacitador

	Clima laboral	Video motivacional	Capacitador
Recursos económicos	Financiamiento	Charla	Capacitador
	Control del patrimonio	Evaluación de casos	Administrador

Fuente: Elaboración propia

Capacitación para los directivos de la empresa

Competencias	Tema	Participante	Facilitador
Gestión y Dirección	Gestión estratégica	Gerente	Capacitador
	Planificación organizacional	Gerente	Capacitador
	Gestión financiera	Gerente	Capacitador
Administración	Optimización de procesos	Administrador	Capacitador
	Actualización contable	Administrador	Capacitador
	Logística y proveedores	Administrador	Capacitador
	Planificación del trabajo	Administrador	Capacitador
RR. HH	Gestión documentaria	Jefe de RR. HH	Capacitador
	Salud ocupacional	Jefe de RR. HH	Capacitador
	Contratación del personal	Jefe de RR. HH	Capacitador
	Desempeño laboral	Jefe de RR. HH	Capacitador
	Bienestar laboral	Jefe de RR. HH	Capacitador

Fuente: Elaboración propia

i) Recursos Humanos

Lo conforman los siguientes:

- Trabajadores de la empresa.

- Directivos de la empresa.
- Personal especializado (capacitador).
- Facilitadores.

Materiales

Estos estarán conformados por los siguientes:

- Infraestructura (sala de reuniones de la empresa).
- Mobiliario y equipos (sillas, escritorios, retroproyector, laptop, pizarra, plumón, etc.)
- Documentación (resultados de la aplicación del instrumento, folletos, etc.)

j) Financiamiento

El financiamiento correrá a cuenta de la propia empresa. Esta considera importante invertir en diagnosticar su situación real para tomar las medidas correctivas en caso sean necesarias.

k) Presupuesto

Descripción	Cantidad	C. Unt.	C. Total
Honorarios del capacitador	2	S/. 3,000	S/. 6,000
Refrigerios	30	S/. 8	S/. 240
Certificados	25	S/. 3	S/. 75
Alquiler de sillas	20	S/. 5	S/. 100
Folletos informativos	25	S/. 1,5	S/. 37,5
Lapiceros	27	S/. 0,5	S/. 13,5
Agendas	27	S/. 2	S/. 54
TOTAL			S/. 6,520

Fuente: Elaboración propia

l) Cronograma

N°	ACTIVIDADES	CAPACITACIÓN					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Exposición: Plan estratégico	X					
2	Exposición: Plan organizacional		X				
3	Charla: cultura organizacional		X				
4	Exposición: Relaciones internas			X			
5	Exposición: Relaciones públicas			X			
6	Charla: Valores				X		
7	Video motivacional: Clima laboral				X		
8	Charla: Financiamiento					X	
9	Evaluación: Control de patrimonio						X

Fuente: Elaboración propia

4.2. Discusión

La presente investigación tiene como objetivo principal: Proponer un programa de capacitación para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020. Para dar respuesta a este objetivo se seleccionó una población muestral que estuvo constituida por un total de 25 colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca - 2020.

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, correspondientes al capítulo IV y, en específico, al punto 4.1 “resultados”. La variable nivel de desempeño laboral, arroja los siguientes datos:

En cuanto al nivel de desempeño, el 48.1 % de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020, se encuentra en un nivel medio, 29.6 % en un nivel alto y un 22.2 % en un nivel bajo en su desempeño laboral. Lo cual refleja, en términos generales, que el nivel de desempeño por parte de los colaboradores es aceptable. Aunque se hace hincapié en que esto podría mejorar si se tomaran las medidas pertinentes si se capacitaran a los colaboradores con el objeto de mejorar su nivel y traducirlo en un óptimo nivel de desempeño, relativo a la calidad de la labor que estos realizan, la cooperación que existe entre los mismos y los directivos de la empresa, el grado de responsabilidad, el conocimiento que se tenga sobre las funciones que realizan y la necesidad de supervisión o acompañamiento en las labores realizadas por los colaboradores de la empresa. Con todo lo antes mencionado, se espera que el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa mejore, en lo concerniente al comportamiento que se tenga sobre el cumplimiento de sus labores asignadas dentro de un marco laboral previamente establecido por un contrato firmado entre la empresa y el colaborador. Todo ello es reafirmado por lo que señala Arias (2019), quien manifiesta que las capacitaciones les permiten obtener nuevas capacidades que generan en los trabajadores mejores maneras de realizar sus labores, volviéndolos más eficientes y eficaces, llegando a contribuir al crecimiento de la organización para la cual trabajan.

En virtud al rendimiento de actividades, el 55.6 % de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020 se encuentra en un nivel medio, 29.6 % en un nivel bajo y un 14.8 % en un nivel alto en su rendimiento de actividades. Con ello se puede aseverar que, la proporción mayoritaria de los colaboradores, es decir, la sumatoria positiva de estos asciende a un 70.4 %, lo cual asegura que los colaboradores planifican sus actividades en su entorno laboral en un periodo de tiempo pre determinado, se toman en cuenta los resultados que se tenían pre establecidos para la consecución de las actividades laborales, se dan prioridades en la resolución de problemas tomando en cuenta la importancia de los mismos, y la calidad del trabajo se da con un costo y esfuerzo mínimo. Con ello se reafirma lo que señalan Fernández & Bastos (2018), quienes argumentan, los programas de capacitación correctamente enfocados permiten detectar las fallas y plantear las respectivas soluciones que ayuden al colaborador a ser un mejor profesional, además de volverlo más eficiente como eficaz.

En base al rendimiento del contexto, el 48.1 % de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020 se encuentra en un nivel medio, 29.6 % en un nivel bajo y un 25.9 % en un nivel alto en su rendimiento de contexto. Con estos datos se puede formular que la sumatoria positiva de los encuestados, mejor dicho, un 74 %, señala que asumió responsabilidades y actividades laborales no afines a su función, realizó actividades consecutivas una vez terminado con lo encomendado, no se rehuía a la realización de labores desafiantes cuando estas estaban disponibles, los colaboradores manifestaron estar en una constante actualización y capacitación, con el objetivo de cumplir de manera eficiente su labor, los colaboradores señalaron que asisten constantemente a talleres con la finalidad de mejorar como profesionales, los colaboradores se mostraron propositivos al momento de formular nuevas alternativas para la solución de problemas que acontezcan dentro de su centro de labores, los colaboradores están en una constante búsqueda de nuevos retos laborales, por último, los mismos señalaron ser muy activos en la reuniones de trabajo.

Esto pone de manifiesto lo argumentado por Sánchez (2016), quien señala, un adecuado programa de capacitación permite, en primer lugar, detectar, la realidad o deficiencias de las empresas para posteriormente establecer actividades como estrategias que permitan corregirlas apropiadamente.

Con relación a las actitudes laborales erróneas, el 44.4 % de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020 se encuentra en un nivel bajo, 29.6 % en un nivel medio y un 22.2 % en un nivel alto en sus actitudes laborales erróneas. Ello nos da una clara muestra que las cosas van bien en este aspecto, ya que, al sumar los niveles bajos y medios, nos dan como resultado un 74 %, porcentaje que es positivo, ya que al mostrar este tipo de actitudes por parte de los colaboradores, significa que existe un buen accionar por parte de los mismo y la empresa, lo que se traduce como un buen nivel de desempeño laboral, puesto que los colaboradores, quienes representan el capital humano más valioso de la empresa, se sienten motivados al realizar su labor. La gran mayoría de encuestados dieron como respuestas no incomodarse con algunos cambios en su área laboral, no se centraron en problemas y al contrario buscaron dar solución a los mismos, no se ensimismaron en los aspectos negativos ante una situación laboral desfavorable, sino que se abrieron y se ocuparon en dar solución y ver los aspectos positivos de una situación adversa, existe una casi nula comunicación negativa por parte de los colaboradores de la empresa, tanto entre los propios integrantes, como de ellos hacia personas externas a la empresa. Ello indica que se están siguiendo los lineamientos planteados por Sosa (2014), que nos dice, entre los principales factores que se deben de destacar en un plan de capacitación es necesario la actitud de los participantes, trabajo en equipo, relaciones laborales, entre otros, los cuales sino se ubican en un nivel apropiado puede ocasionar dificultades en la empresa, relacionado con su grado de productividad.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Tomando como base los objetivos de la investigación realizadas en la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020. Léanse estos como objetivo general y objetivos específicos, la investigación arrojó las siguientes conclusiones:

El programa que la presente investigación propuso para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa fue tomado en base a la opinión de un experto en estos temas, y para ello se recurrió a Chiavenato (2017), quien hace alusión a la capacitación como la base de un buen desempeño laboral, dado que esta ayuda a los colaboradores nuevos y a quienes ya forman parte de la organización a desarrollarse de manera continua dentro de la misma. En primer lugar, en el caso del personal nuevo, mediante la capacitación se proporciona las herramientas necesarias para que el colaborador conozca y se adapte mejor a su entorno laboral; es menester de la capacitación lograr que los nuevos trabajadores logren estar a gustos en sus actividades, ya que a través de la capacitación estos conozcan mejor sus funciones a realizar. En el caso de los colaboradores antiguos, la capacitación hace que los mismo se desarrollen constantemente en sus actividades y, además de ello, facilita a que estos se integren cada vez más a la organización y que mediante su conocimiento per se de la empresa, pueden dar aportes significativos para que la misma mejore.

En el caso de los componentes para la elaboración de un programa de capacitación para los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020, se tomó en cuenta cuatro dimensiones. Siendo la primera de estas, la detección de las necesidades de la capacitación, que básicamente se refiere a identificar el nivel de desempeño de los colaboradores, en qué áreas de la empresa se están realizando labores ineficientes para tomar medidas correctivas, aplicar instrumentos de medición como encuestas, entrevistas, cuestionarios, con la finalidad de visualizar los inconvenientes que puedan existir, organizar reuniones entre las distintas áreas de la empresa para ver el avance de los objetivos trazados y realizar informes para ver los avances de cada área de la empresa. Todo

ello con el objeto de tomar las medidas correspondientes y elaborar actividades de capacitación entre los miembros de la organización. En segundo lugar, planificar las actividades de capacitación, que no es otra cosa que, instruir a los colaboradores, motivarlos, enseñarles en base a las particularidades de cada uno de ellos. En tercer lugar, ejecutar la capacitación, que significa capacitar de acuerdo a las necesidades identificadas en cada área, verificar la calidad de los recursos empleados para que la capacitación se realice de la mejor manera, brindar la disponibilidad por parte del personal ejecutivo para que la capacitación sea implementada correctamente, experiencia por parte de quienes dictan la capacitación, saber elegir a quien va dirigida la capacitación con la finalidad de que se cumplan con los objetivos pre establecidos. Por último, evaluar la capacitación, que en síntesis es efectuar una valoración de los resultados que se han conseguido.

En cuando a la identificación del nivel de desempeño de los colaboradores de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaráz, Cajamarca - 2020. Se pudo analizar en base a los resultados que dicho nivel es aceptable. Los colaboradores se sienten identificados y participativos con la empresa, lo cual se refleja en el buen clima laboral de la empresa, el grado de integración, la comunicación entre los miembros y directivos de la empresa, y la adaptabilidad que se tiene ante los nuevos retos. Por otro lado, se pudo analizar que los mismos colaboradores se capacitan a sí mismos, logrando una mejor performance en sus actividades labores, lo cual contribuye a su desempeño laboral y profesional, y que a su vez, contribuye con el crecimiento de la empresa.

En lo concerniente al diseño de un programa de capacitación que permita mejorar nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaráz, Cajamarca - 2020. Se tomaron como base dos aspectos, el primero de ellos fue la opinión de un experto, y para ello se contó con Chiavenato. En segundo lugar, se tomaron los resultados del instrumento aplicado a los 25 colaboradores de la citada empresa. Con ello se pudo identificar que el aspecto en el cual se necesita hacer un mayor hincapié es el rendimiento de actividades, ya que

mayormente representa un porcentaje intermedio en dicho rendimiento. Lo que manifiesta que la empresa no está mal, pero podría mejorar, y para ello es necesario establecer los lineamientos para, en principio, identificarlos puntos en donde se pueden realizar las correcciones, y en segundo lugar, aplicarlas para lograr un mejor desempeño que favorezca no sólo a los colaboradores en virtud a que estos se vuelvan diestros en sus actividades y, a la vez, la misma capacitación se convierta en la génesis para mejorar la productividad e incrementar la eficiencia de una empresa en su conjunto, logrando bienestar y beneficios económicos para todos los miembros de esta.

5.2. Recomendaciones

Tomando como base los objetivos de la investigación realizadas en la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2020. Léanse estos como objetivo general y objetivos específicos, la investigación arrojó las siguientes recomendaciones:

Implementar el programa de capacitación propuesto en el anexo 02, ya que brinda las herramientas necesarias para mejorar e incrementar el nivel del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz.

Los responsables de cada área han de determinar los requerimientos de dichas áreas, a fin de diagnosticar las falencias y tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Realizar un proceso sistemático de actualizaciones constantes a todos los miembros de la empresa, con el objeto de incrementar sus habilidades y destrezas, con la finalidad de que ello se traduzca en un óptimo nivel de desempeño laboral, lo cual generaría un incremento en la productividad. Lo recomendable para la empresa lácteos Huacariz, es implementar el sistema de gestión de calidad.

Realizar, por lo menos, una vez al año, un programa de capacitación integral en toda la empresa. Ello no sólo ayudara a la misma a volverse más productiva, sino que generara un mejor clima laboral entre sus integrantes, ya que el programa también diagnostica actitudes de los colaboradores.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrovoz. (30 de Octubre de 2017). *Agrovoz*. Obtenido de Agrovoz: <https://cutt.ly/PzhgecE>
- Arias, K. (2019). *Desarrollo de un programa de capacitación basado en habilidades blandas y su impacto en la productividad para el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2019*. Heredia: Universidad Hispanoamericana. Obtenido de <https://cutt.ly/ezhgWLa>
- Baquerizo, L. (2015). *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015*. Lima: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <https://cutt.ly/xzhgHUW>
- Begazo, L. (2016). *La Capacitación y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Procuraduría Pública del RENIEC*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://cutt.ly/Xzhg0I9>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- El Espectador. (19 de Septiembre de 2018). *El Espectador*. Obtenido de El Espectador: <https://cutt.ly/7zhhrEL>
- El Regional Piura. (22 de Enero de 2020). *El Regional Piura*. Obtenido de El Regional Piura: <https://cutt.ly/Uzhhd9H>
- Fernández, J., & Bastos, Y. (2018). *Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias que permita la optimización de los trabajadores de la empresa productos alimentos Cook Chill, C.A*. Caracas: República Bolivariana de Venezuela. Obtenido de <https://cutt.ly/Lzhhl51>
- García, J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. México: Universidad del Istmo. Obtenido de <https://cutt.ly/Azhh5dI>

- Gestión. (02 de Junio de 2019). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://cutt.ly/9zhboqN>
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica De Ambato. Obtenido de <https://cutt.ly/8zhbj0j>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. . México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación*. . México: McGrawHill.
- InfoRegión. (11 de Diciembre de 2014). *InfoRegión*. Obtenido de InfoRegión: <https://cutt.ly/xzhhU1s>
- Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitacion y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://cutt.ly/tzhhZeo>
- La Tribuna. (01 de Febrero de 2020). *La Tribuna*. Obtenido de La Tribuna: <https://cutt.ly/Jzhh9v0>
- Machuca, H., & Pajares, W. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://cutt.ly/pzhhqY5>
- Montano, L. (2016). *El proceso de capacitación y su impacto en el desempeño laboral en la Universidad Nacional Agraria De La Selva*. Tingo María: Universidad Nacional Agraria De La Selva. Obtenido de <https://cutt.ly/3zhnpMZ>
- Pajares, M. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca. 2016*. Cajamarca: Universidad Nacional De Cajamarca. Obtenido de <https://cutt.ly/MzhhkxI>
- Palmar, R., Valero, u., & Jhoan, M. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes*.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la

Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505. Obtenido de <https://cutt.ly/PzhnQ2i>

Pérez, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Upiicsa.

Quiñones, A. (2010). *La Gestión de la Capacitación con Estrategia de Desarrollo Institucional*. España: Innovando Gestión. Obtenido de <https://cutt.ly/WzhnDKT>

Sánchez, N. (2018). *Programa de capacitación para los prestadores de servicios de alimentación y bebidas en la panamericana norte Km 2 del Cantón Biblián*. Cuenca: Universidad del Azuay.

Sosa, Y. (2014). *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico Del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la Fragua, Zacapa*. Zacapa: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <https://cutt.ly/jzhnNbK>

Umiña, B. (2017). *Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa SERPETBOL Perú S.A.C. – San Borja 2016*. Lima: Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <https://cutt.ly/Szhn3pg>

VII. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario dirigido de los colaboradores de la empresa del sector lácteo Huacaríz, Cajamarca – 2019, con la finalidad de identificar su nivel de desempeño.

Marque según crea conveniente teniendo en cuenta que la escala de valoración es la siguiente: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

Edad:

Sexo: M | F

Cargo:

Dimensión: Rendimiento de actividades	1	2	3	4	5
1. ¿Logré planificar mi trabajo para que se realizara a tiempo?					
2. ¿Mi planeamiento fue óptimo?					
3. ¿Tomé en cuenta los resultados que tenía que lograr en mi trabajo?					
4. ¿Prioricé los problemas principales de los problemas secundarios en el trabajo?					
5. ¿Pude realizar mi trabajo bien con un mínimo de tiempo y esfuerzo?					
Dimensión: Rendimiento del contexto					
6. ¿Asumí responsabilidades adicionales?					
7. ¿Comencé nuevas tareas cuando terminé las anteriores?					
8. ¿Asumí tareas de trabajo desafiantes, cuando estaban disponibles?					
9. ¿Me capacité para mantener mis conocimientos actualizados?					
10. ¿Asistió a talleres para mejorar el desarrollo de habilidades?					
11. ¿Formulé nuevas alternativas para la solución de problemas?					

12. ¿Seguí buscando nuevos retos en mi trabajo?					
13. ¿Participé activamente en reuniones de trabajo?					
Dimensión: Actitudes laborales erróneas					
14. ¿Mostré disconformidad ante pequeños cambios en mi área de trabajo?					
15. ¿Complicqué los problemas de trabajo en vez de darle solución de una manera eficiente?					
16. ¿Me centré en los aspectos negativos de una situación laboral, en lugar de los aspectos positivos?					
17. ¿Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo?					
18. ¿Hablé con personas externas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo?					