

# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

EFFECTIVIDAD DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE  
UNA EMPRESA DEL SECTOR INMOBILIARIO, 2022.

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autora**

Bachiller Magrena Ysabel Espinoza Mendoza

**Asesor**

Maestro Jose Luis Garcia Saavedra

<https://orcid.org/0000-0001-5583-8220>

Perú

2023

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo sostenible y gestión empresarial

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Actividad empresarial sostenible

## JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente	MG. RAUL ALBERTO FLORES CASAFRANCA	07937771
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	MG. GUILLERMO ERNESTO DUFFOO HART	06636177
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	MG ROXANNA LUCIA EGGERSTEDT PALACIOS	07886803
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

## Informe similitud

### Efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en el área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

34%

★ [hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 1%

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar si existe una relación entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario en el 2022. Respecto a la metodología, el tipo de investigación fue básica, diseño no experimental y nivel descriptivo correlacional. Para recabar la información, la población fue el total de trabajadores del área comercial de la empresa en mención que recibió la capacitación: 57 colaboradores; este número fue el mismo para la muestra (censal). Los resultados que arrojó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman señalaron que esta relación de magnitud es alta ( $,789^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). Por tanto, se concluyó que existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

### Palabras clave

Capacitación, inducción, productividad.

## Abstract

The general objective of this work is to determine if there is a relationship between the effectiveness of the training plan and work productivity in the collaborators of the commercial area of a company in the real estate sector in 2022. Regarding the methodology, the type of research was basic , non-experimental design and correlational descriptive level. To collect the information, the population was the total of workers in the commercial area of the company in question who received the training: 57 employees; this number was the same for the sample (census). The results of Spearman's Rho correlation coefficient indicated that this magnitude relationship is high (.789\*\*) and has a positive trend. Likewise, the p value is less than the degree of statistical significance ( $p = .000 < 0.05$ ). Therefore, it was concluded that there is a direct and significant relationship between the effectiveness of the training plan and work productivity in the employees of a company in the real estate sector, 2022.

### Keywords

Training, induction, productivity

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

A mis padres Wilman Espinoza y María Mendoza, por apoyarme en cada decisión importante que he tomado en mi vida, por enseñarme el valor de la resiliencia, mostrándome su fuerza al vencer situaciones complicadas y seguir avanzando al futuro, siempre con un prisma optimista.

A la empresa y sus directores que me brindaron las facilidades para poder realizar la presente investigación a través de la proporción de información y espacios para ejecutarla.

A todos los participantes del plan de capacitación y a los que intervinieron en el proceso de ejecución, por demostrar compromiso y pasión en el aprendizaje.

## Tabla de contenidos

Línea y Sub Línea de Investigación .....	ii
Jurado Evaluador .....	iii
Informe Similitud .....	iv
Resumen .....	v
Abstract.....	vi
Dedicatoria y agradecimiento.....	vii
Tabla de contenidos.....	viii
Índice de tablas y figuras .....	IX
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación .....	6
<b>I.2.1. Pregunta general</b> .....	6
<b>I.2.2. Preguntas específicas</b> .....	6
I.3. Objetivos de la investigación.....	7
<b>I.3.1. Objetivo general</b> .....	7
<b>I.3.2. Objetivos específicos</b> .....	7
I.4. Justificación de la investigación.....	7
I.5. Alcance de la investigación.....	9
II. MARCO TEÓRICO .....	9
II.1. Antecedentes.....	9
<b>II.1.1. Antecedentes internacionales</b> .....	9
<b>II.1.2. Antecedentes nacionales</b> .....	12
II.2. Bases teóricas.....	14
II.3. Marco conceptual (terminología).....	24
III. HIPÓTESIS.....	25
III.1. Declaración de hipótesis.....	25
III.2. Operacionalización de variables.....	27
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	29
IV.1. Tipo de investigación.....	29
IV.2. Nivel de investigación.....	29
IV.3. Diseño de investigación.....	29

IV.4.	Método de investigación .....	30
IV.5.	Población .....	30
IV.6.	Muestra .....	31
IV.7.	Técnicas de recolección de datos .....	31
IV.8.	Presentación de resultados .....	32
V.	RESULTADOS .....	32
V.1.	Descripción de las variables: .....	32
V.2.	Análisis estadístico.....	37
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	43
VI.1.	Discusión.....	43
VI.2.	Conclusiones.....	45
VI.3.	Recomendaciones.....	46
	Referencias.....	49
	Apéndice .....	54

## Índice de tablas y figuras

Tabla N° 1: Matriz de operacionalización de la variable capacitación .....	15
Tabla N° 2: Matriz de operacionalización de la variable Productividad laboral.....	16
Figura N° 1: Diseño de investigación .....	18
Tabla N° 3: Niveles de la variable Efectividad del plan de capacitación en los colaboradores de la empresa del sector inmobiliario, 2022.....	20
Figura N° 2: Niveles de la variable Efectividad del plan de capacitación .....	20
Tabla N° 4: Niveles de las dimensiones de la variable Efectividad del plan de capacitación .....	21
Figura N° 3: Niveles de las dimensiones de la variable Efectividad del plan de capacitación .....	21
Tabla N° 5: Niveles de la variable Productividad laboral en los colaboradores de la empresa del sector inmobiliario, 2022 .....	22
Figura N° 4: Niveles de la variable Productividad laboral.....	22
Tabla N° 6: Niveles de las dimensiones de la variable Productividad laboral .....	23
Figura N° 5: Niveles de las dimensiones de la variable Productividad laboral .....	23
Tabla N° 7: Correlación entre las variables efectividad del plan de capacitación y productividad laboral.....	24
Tabla N° 8: Correlación entre las variables plan de capacitación y nivel de eficiencia ..	25
Tabla N° 9: Correlación entre las variables plan de capacitación y nivel de eficacia ....	26
Tabla N° 10: Correlación entre las variables plan de capacitación y grado de motivación .....	27

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

En las últimas décadas, a nivel internacional es clara la tendencia en las organizaciones a invertir en el desarrollo de capacidades de sus trabajadores. Así, se identifica que cada vez más, las organizaciones destinan parte de sus recursos en programas que, se presume, generarán, entre otros, mayor bienestar e incremento en las capacidades de su personal, ello con el objetivo principal de mejorar los indicadores financieros de las compañías en el corto, mediano y largo plazo. Un ejemplo de ello se demuestra en la investigación Matabanchoy *et al.*, (2019), donde señala que, solo en Estados Unidos, debido a las demandas organizacionales para el manejo y dominio de tecnologías y métodos híbridos en el trabajo, cada año el gobierno norteamericano invierte más de 91 mil millones de dólares en capacitaciones al personal. Otro ejemplo se demuestra en la investigación de Almeida y Aterido (2015), quienes concluyeron que existe una correlación directa entre capacitación, productividad y sueldos. Esta investigación documenta hallazgos sólidos que evidencia la inversión en capital humano para lograr mayor productividad. Dos de los casos más resaltantes fueron los de Tailandia y Malasia, cuyos trabajadores han visto un incremento en sus salarios a partir de las capacitaciones que han recibido con grandes retornos (entre 20% y 38%) para Malasia y Tanzania, respectivamente. Esta investigación evidencia que, a mayor productividad, salarios más altos. Este estudio respalda la idea que cuanto más educada es la fuerza laboral mayor es el retorno de esta inversión.

En base a lo anterior, es evidente que las organizaciones buscan que implementar programas de capacitación con múltiples objetivos, como el de fidelizar al trabajador y el de elevar la productividad. No obstante, otro objetivo también sería la de mejorar su reputación

frente a sus clientes internos y externos a través de programas tales como *Great Place to Work*. Cualquiera sea la causa que determine que las organizaciones inicien e implementen programas de capacitación, estos deben redundar, necesariamente, en una mejora de la rentabilidad financiera de la empresa a través de la productividad que generen los colaboradores.

A nivel de Latinoamérica, también se resalta la importancia de la capacitación para el beneficio de la productividad empresarial. No obstante, debe recalcar que en esta región la fuerza económica la generan las pequeñas y medianas empresas, las cuales, lastimosamente, no se han preocupado por una implementación consistente y constante de planes de capacitación. Un ejemplo claro de ello es México, quien se ubica entre las 7 mayores economías en el mundo. Sin embargo, a pesar de contar con una significativa variedad de recursos naturales, las pymes presentan deficiencias en su sector crediticio, infraestructura y capacitación; lo anterior trae como consecuencia que estos tipos de organizaciones no duren más de 10 años, en promedio (Rosales y Llanos, 2021).

Una realidad muy parecida a esta es la que ocurre en Ecuador. Desde hace casi cinco décadas, el Ministerio de Trabajo ha promovido e implementado programas de capacitación, que resultan insuficientes, en tanto que la inversión en ellos no cubre las exigencias organizacionales para el logro de las competencias esperadas. Esta es una de las variables que explican una baja productividad, bajos ingresos y disminución de la competitividad empresarial (Sumba et al., 2022). Masaquiza (2015) encuentra que la pésima ejecución de la capacitación genera que el trabajador no se adapte al sistema ni cumpla sus funciones de forma efectiva volviendo a las empresas en organizaciones inconsistentes.

Es decir, a pesar de que se ha difundido extensamente la necesidad, y casi obligatoriedad, de desarrollar programas de capacitación en el seno de las organizaciones, verificar si ello se traduce en mejoras en los resultados a través de las ratios de productividad y rentabilidad de las organizaciones es una práctica aún no ampliamente extendida. De hecho, se ha reportado que existe un consenso general en la literatura de que la capacitación tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional. Sin embargo, existe muy poca evidencia empírica que relacione el impacto de la capacitación en el desempeño organizacional. Existe una brecha en la valuación del impacto que la capacitación tiene en el desempeño de las organizaciones (McDonagh, 2016).

En lo que se refiere al contexto peruano, este no dista demasiado con lo que ocurre en los demás países de la región. En el Perú, existen más de 2 millones de microempresas, las cuales pertenecen al rubro de servicios y actividades comerciales. No obstante, más del 80% de estas MYPES se encuentran en la informalidad y, por tanto, no existe una remuneración formal. Además de ello, los mismos emprendedores no poseen los conocimientos en lo que respecta a gestión empresarial, por lo que, luego del primer año, abandonan sus emprendimientos (ComexPerú, 2021). En tal sentido, queda claro que las MYPES son la mayor fuerza económica del Perú y que, debido a una ausencia de planes de capacitación, se ven perjudicadas en la productividad.

Cabe señalar que esta situación no solo se presenta en microempresas, sino también en grandes organizaciones. El pensamiento empresarial de muchos gerentes aún ven a la capacitación como un gasto; además, esta percepción también la poseen las políticas de estado, ya que no se han promulgado leyes ni reglamentos donde se resalte la trascendencia de la capacitación continua del capital humano (Comexperu, 2019).

McDonagh, 2016 sostiene que las empresas seguirán teniendo problemas para demostrarse que las inversiones hechas en capacitación pueden mejorar los resultados organizacionales y de desempeño, hasta que pueda evidenciarse en indicadores de productividad el impacto de la capacitación.

Desde un contexto local, esta realidad problemática se ha observado en la empresa del sector inmobiliario que es objeto de la investigación. Esta institución peruana se dedica, prácticamente a exclusividad, al desarrollo de proyectos de vivienda de interés social (VIS) a nivel nacional. El crecimiento de la empresa ha sido vertiginoso en los últimos tres años, habiendo prácticamente triplicado su personal durante dicho periodo. Así, el crecimiento agresivo, que no vino acompañado de un plan de mejoramiento de capacidades de sus trabajadores llevó a que, en el 2022, los directivos de la compañía decidieran por la implementación de un programa de capacitación dirigido, en principio, al personal a cargo de atención al cliente, a efectos de lograr homogenizar criterios y procedimientos en sus distintas sedes. Sin embargo, aún se desconoce si es que la continuidad del plan de capacitación, así como la definición de sus mayores o menores alcances, sería efectiva para la mejora de la productividad laboral.

Por lo leído en diferentes contextos, existen diversas evidencias de que la efectividad de un plan de capacitación está relacionada con la productividad laboral de una institución. Por tanto, es posible inferir que la inversión en el mejoramiento de las capacidades de las personas puede generar efectos positivos en la organización. Es decir, existe la creencia, no necesariamente basada en evidencia sistematizada y adecuada para cada organización, de que los programas de capacitación pueden mejorar el rendimiento de las personas. Ergo, la lógica dictaminaría que la mejora en el rendimiento de las personas redundaría en una mejora

en la productividad y, en consecuencia, en la rentabilidad financiera de la empresa. No obstante, dicha creencia no necesariamente es correcta, en tanto dependerá de diversos factores que son parte de esta investigación.

Adicionalmente, por la revisión de distintas fuentes, se puede inferir que una de las principales causas de esta problemática no es la ausencia de un plan de capacitación, sino que estos no son implementados con la finalidad de formar a colaboradores más eficientes a un largo plazo. Muchas empresas diseñan sus capacitaciones solo para cumplir con requisitos normativos y son percibidos, erróneamente, como un gasto y no como una inversión. Por último, en la mayoría de las oportunidades, el impacto de las capacitaciones no es medido ni registrado en indicadores adecuados, lo cual impide conocer si el programa tuvo un alcance significativo, afectando la toma de decisiones en la organización. (Kirkpatrick & Kayser Kirkpatrick, 2010)

En este escenario, se identifica, principalmente, dos efectos de la realidad problemática expuesta. El primero está relacionado con la calidad de los programas de capacitación y el seguimiento real de sus objetivos. Si bien no es la lógica imperante en la actualidad, los líderes de las organizaciones tienden a buscar la reducción de aquellos costos que consideran no importantes para la mejora de la productividad. En ese sentido, si los programas de capacitación son entendidos de dicha manera, la probabilidad de que estos se tornen intrascendentes para los trabajadores, o que sean de una calidad no adecuada para los problemas que cada organización afronta particularmente, son altas. Adicionalmente, se corre el riesgo de que, en situaciones económicamente adversas, la cancelación de planes de capacitación sea de las primeras medidas que la plana gerencial adopte, tal como sugiere la literatura. (Kirkpatrick & Kayser Kirkpatrick, 2021)

Por todo lo expuesto, no cabe duda de que una posible solución para mejorar la productividad laboral en la empresa materia de la investigación es a partir del recurso intangible más valioso que puede poseer una organización: el conocimiento (García *et al.*, 2018). Para lograrla, la capacitación será un factor determinante para responder los estándares que exige mercado, los cuales se siguen incrementando con el pasar de los años.

En el caso materia de análisis se debe resaltar, además, que la compañía se encuentra en proceso de tránsito de una empresa familiar hacia una estructura corporativa, a través de la implementación y estandarización de procesos, manuales de organización y funciones, y otras actividades que se vienen desarrollando en paralelo a la implementación del plan de capacitación inicial. En este sentido, la presente investigadora plantea el siguiente problema a responder: ¿Cuál es la relación entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022?

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1. Pregunta general**

¿Existe relación entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022?

### **I.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Existe relación entre el plan de capacitación y la eficiencia de los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022?

- ¿Existe relación entre el plan de capacitación y la eficacia de los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario 2022?
- ¿Existe relación entre el plan de capacitación y el grado de motivación de los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **I.3.1. Objetivo general**

Determinar si existe relación entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

#### **I.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar si existe relación entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficiencia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.
- Determinar si existe la relación entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficacia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022
- Determinar si existe la relación entre la efectividad del plan de capacitación y el grado de motivación en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022

### **I.4. Justificación de la investigación**

La presente investigación resulta importante y se justifica desde diversas perspectivas:

Brinda un aporte teórico y técnico y, a la vez, resultados que serán la base para proponer una alternativa de solución ante el problema de la efectividad de la capacitación y su relación con la productividad laboral. El trabajo ha revisado fuentes teóricas como la de los autores Frederick Taylor e Idalberto Chiavenato quienes proponen un modelo teórico respecto a la gestión del talento humano y los factores que inciden en la productividad de una organización.

Además, la investigación pretende entregar un conjunto de herramientas que sirvan como guía para poder medir y evaluar las acciones que toman las empresas respecto a la capacitación de sus empleados. Estas herramientas, principalmente, serán los instrumentos elaborados por la investigadora, cuyas dimensiones e indicadores provienen de los aportes teóricos de diversos autores base. Estos instrumentos serán recursos de gran ayuda para medir las variables en mención; ello se debe a que pasaron por un proceso de validación y confiabilidad con el objetivo de que la información recogida sea la más cercana a la realidad.

Por último, la presente investigación tiene relevancia, en tanto, tal como mencionamos previamente, existe la tendencia cada vez mayor de implementar programas de capacitación en las compañías, sin que necesariamente se haya logrado sistematizar adecuadamente los mecanismos para la adecuada medición de sus impactos en la productividad laboral. En ese sentido, esta investigación puede servir de guía tanto a directivos de compañías como a inversionistas interesados en analizar las variables que llevan a una compañía a mejorar las habilidades y capacidades de su capital humano, siendo esta una inversión que, a futuro, podría reeditar en mayores retornos a sus inversiones<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cabe resaltar que la presente investigación parte de la premisa de que cualquier incremento en la productividad de los empleados sujetos a capacitación es el resultado deseable de la implementación de un programa de capacitación. A la vez, consideramos que ello no necesariamente redundaría en una rentabilidad sobre inversión (ROI) inmediata o en el corto

## **I.5. Alcance de la investigación**

El presente estudio se desarrolló dentro de la coyuntura vivida en una empresa del sector inmobiliario, del segmento vivienda social, la cual desarrolla proyectos inmobiliarios bajo el programa Techo Propio con presencia en 09 ciudades del país, distribuido en Piura, Olmos, Chiclayo, Trujillo, Barranca, Lima, Chincha, Ica y Tarapoto. Estas sucursales son gerenciadas por un jefe de Sucursal, que asume todas las funciones de la gestión organizacional y comercial. En ninguna de ellas se cuenta con área de gestión del talento humano ni con personal especializado para ello, recayendo esa función en la Gerencia de Talento Humano centralizada en la ciudad de Lima. La gerencia de Talento Humano gestiona la aprobación del presupuesto para la implementación de los planes de capacitación con la Gerencia de Finanzas y el coste es asumido por cada sucursal en concepto capacitación. En estas condiciones, se asume como compromiso en el estudio medir la efectividad de los planes de capacitación aplicada a cada sucursal y su relación con la productividad laboral de sus colaboradores.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

#### **II.1.1. Antecedentes internacionales**

López (2022), en su trabajo titulado “La gestión del talento humano y la productividad en la empresa Tecnimadera ubicada en la ciudad de Baños de Agua Santa, Tungurahua- Ecuador”, tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores en el mejoramiento de los

---

plazo, tal como propone el modelo de evaluación de Phillips. Resulta imposible encontrar una receta universal sobre qué se considera un ROI deseable por las personas a cargo de las decisiones estratégicas de las organizaciones.

procesos ya existentes en la empresa mencionada. La investigación parte de una tipología descriptiva con relación al, diseño no experimental y método científico deductivo. Para recolectar la información, se recurrió a un cuestionario, que fue aplicado a la totalidad de los trabajadores de la empresa. A partir del coeficiente Rho de Spearman, los resultados mostraron que tanto la gestión del talento humano como la productividad laboral se relacionan de forma moderada y positiva.

Los autores Hidalgo, Romero y Pazmiño (2020), en su artículo titulado “Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas”, tuvieron como objetivo determinar qué tan efectivo fue el programa de capacitación en una empresa de transporte de Ecuador. En lo que respecta a la metodología, fue tipo lógica explicativa y diseño cuasiexperimental. A partir de la prueba de T de *Student*, obtuvo como resultado que la ejecución del programa de capacitación trajo beneficios tanto significativos como positivos. Ello se reflejó en la capacidad cognitiva y efectividad de los trabajadores. todo lo anterior también trajo rentabilidad productiva en la empresa.

Lemos (2021), en su investigación titulada “Implementación del programa de capacitación en la empresa Nelson Rodríguez Ingeniería SAS”, tuvo como objetivo proponer procesos de mejora en el plan de capacitación de la empresa mencionada para los próximos años. Respecto a la metodología, se aplicó como técnica en la observación e instrumento el análisis documental, puesto que se consultó diversas fuentes (artículo, tesis, estado del arte) y base de datos (Dialnet y Google académico). En lo que concierne al tipo, el trabajo es de carácter descriptivo. A partir de la revisión de las fuentes y los datos recolectados, los resultados indicaron que el elemento más valioso de toda organización, y con mayor relevancia en la constructora en mención

es el talento humano. Por tanto, la capacitación de este se verá reflejada siempre en los incrementos de su productividad y la capacidad para afrontar las necesidades del mercado.

Sango (2018), en su tesis titulada “Capacitación empresarial y productividad laboral en las empresas que utilizan los productos del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)”, tuvo como finalidad establecer la correlación entre la capacitación institucional y la productividad de los trabajadores en algunas empresas de servicios. Como metodología, partió de un enfoque cuantitativo, tipología descriptiva y nivel correlacional. Para recolectar la información, aplicó como instrumento un cuestionario a un total de 1080 trabajadores que fueron capacitados por la empresa previamente. Los resultados que arrojó la prueba de Friedman demostraron que se presenta una relación directa y significativa entre la capacitación del SECAP y la productividad laboral.

Por último, los autores Álvarez, Freire y Gutiérrez (2017), en su investigación titulada “Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas”, tuvieron como objetivo medir el impacto de la capacitación en la productividad laboral de las empresas chilenas durante el año 2015. Para ello, se recurrió a una encuesta de tipo longitudinal, la que se aplicó a más de 8000 empresas que formaron parte de la muestra. Como parte de la metodología, se empleó el Propensity Score Matching (PSM), Nearest Neighbor Matching (NNM) y Coarsened Exact Matching (CEM). A partir de la recolección de datos, los resultados arrojaron que existe una diferencia, no significativa, entre la productividad de los trabajadores que sí concretizaron un plan de capacitación y los que no lo hicieron.

### **II.1.2. Antecedentes nacionales**

Abanto y Huaccha (2021), en la tesis titulada “Capacitación laboral y su relación con la productividad de los colaboradores de Imperios Operadores Logísticos S.A. Cajamarca, 2021”, tuvieron como objetivo determinar la relación entre la capacitación y la productividad de los trabajadores de la empresa mencionada. Como parte de la metodología, se planteó una investigación de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental y método hipotético deductivo. Como instrumento de recolección de datos, se recurrió al cuestionario, el cual fue aplicado a 16 trabajadores. Como resultados, el coeficiente Rho de Spearman arrojó 0.238 y un nivel de significancia Sig. aproximado de 0.374, demostrando que existe relación positiva media entre la capacitación laboral y la productividad de los colaboradores de la empresa Imperios Operadores Logísticos S.A.

Fuentes (2021), en su tesis titulada “Efectividad de un programa de capacitación de marketing en el incremento de las ventas de los negocios asociados con la organización sin fines de lucro “Sirviendo a Alto Cayma” (ASAC) Arequipa 2021”, planteó como objetivo general demostrar la efectividad del programa de capacitación a partir de la teoría de Kotler y Amstrong. La tesis parte de un diseño experimental, nivel descriptivo a partir de la aplicación del programa de capacitaciones, el cual será la variable independiente. La muestra fue considerada a partir de 12 negocios en los que se aplicó las entrevistas, que fueron los instrumentos para recolectar la información. Los resultados indicaron que, luego de 4 semanas de capacitación, sí se evidenció un cambio significativo en los ingresos mensuales de las empresas; ello se debe a qué el programa de capacitación influyó para que las ventas se incrementaran.

Silva (2019), en su tesis que se tituló “La capacitación laboral y productividad de los trabajadores del Poder Judicial de Lima Este, 2018”, tuvo como objetivo establecer la relación entre capacitación y productividad laboral en los trabajadores del Poder Judicial. La tipología empleada fue descriptiva y de enfoque cuantitativo. El instrumento para recopilar la información fue el cuestionario, el cual fue aplicado al total de trabajadores: 48. Los resultados arrojaron que, según la percepción de los trabajadores, el 100% de estos perciben a la capacitación como mala. Ello provocó que la productividad se encuentre en un nivel bajo. En suma, el coeficiente de correlación determinó que existe una correlación directa débil entre capacitación y productividad laboral, puesto que la probabilidad es menor al nivel de significancia ( $Rho = 0.362^*$ ,  $p < 0.05$ ).

Palacios (2018), en el trabajo titulado “La Capacitación y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del Área de Marketing y Promoción de la Universidad César Vallejo Chimbote – 2018”, planteó como objetivo general establecer la relación entre capacitación y productividad laboral en los trabajadores del área de marketing y promoción de la universidad en mención. Se planteó como metodología un diseño no experimental de nivel con relación al transversal y nivel descriptivo. Como instrumento, se recurrió al cuestionario, el cual se aplicó a los 13 trabajadores pertenecientes al área mencionada. Como resultado, se identificó que el coeficiente de correlación de Spearman es de  $R = 0.640$  (existiendo una alta relación POSITIVA) con un nivel de significancia  $p = 0.018$ , siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ). Esto demuestra que la capacidad del personal se relaciona significativamente con la productividad laboral de la empresa UCV Chimbote, 2018.

Como último antecedente, Saenz (2017), en su artículo titulado “Impacto de la capacitación en la mejora de la productividad en una planta de lubricantes”, tuvo como objetivo general establecer el impacto de la capacitación en los niveles de productividad de los trabajadores de una empresa peruana. Como metodología aplicada, la investigación parte de una tipología descriptiva y diseño cuasiexperimental, así como de un nivel explicativo. Para su desarrollo, el 100% de los trabajadores fue dividido en dos grupos: control y experimental. Luego de la ejecución del plan de capacitación, los resultados indicaron que la capacitación sí impacta en la mejora este incremento de la productividad, el cual se reflejó en un 25% adicional al grupo que no la realizó. Estos resultados se vieron reflejados tanto en la eficacia como la eficiencia, que fueron las dimensiones determinantes.

## **II.2. Bases teóricas**

### **II.2.1. Plan de capacitación**

#### **II.2.1.1. Definiciones de Plan de capacitación**

Parte del desarrollo del presente capítulo, se expone los conceptos y teorías de las variables plan de capacitación y productividad laboral. En lo que corresponde a la primera variable, existen diversas propuestas para su definición, ya sea por sus alcances o sus contenidos. Una de las primeras definiciones parte de la teoría científica de Frederick Taylor quien plantea cuatro principios en la administración: planear, preparar, controlar y ejecutar. El segundo principio es considerado como capacitación, el cual consiste en entrenar y desarrollar a cada colaborador diferentes habilidades que están relacionadas con las funciones planificadas (Taylor, 1911).

Otra propuesta define a la capacitación como el proceso aplicado en un corto plazo y de manera sistemática por parte de la organización con la finalidad de que sus colaboradores adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2004). Por último, un concepto más actual lo proponen los autores Castañeda y Duran (2018), quienes definen a la capacitación como el conjunto de pasos que tienen por objetivo incrementar el conocimiento y mejorar las habilidades de los trabajadores. Con ello, tanto los colaboradores como la organización podrán concretar las metas trazadas.

A partir de las definiciones anteriores, se puede sintetizar que la capacitación, indudablemente, es considerada como una herramienta fundamental con la que cuentan las instituciones para concretar los objetivos, no solo del trabajador, sino de la misma organización. Estos logros se pueden evidenciar a través del conocimiento, lo económico, adquisición de competencias requeridas, entre otros. Para los intereses de la presente investigación, la definición va a ser del trabajo será la propuesta de Idalberto Chiavenato.

#### **II.2.1.2. Modelos y teorías del Plan de capacitación:**

Para comprender mejor las bases por el cual se propusieron las definiciones anteriores, es menester conocer los modelos o teorías que

estudiaron el fenómeno de la capacitación. Si se considera al trabajador como el ente más importante de una institución, no cabe duda de que este pensamiento es la base de la teoría de la Gestión del talento humano, cuyo máximo representante fue Frederick Taylor. La teoría de Taylor propone instrumentos para mejorar y medir el rendimiento de los trabajadores. Para el autor era vital conocer las habilidades de cada persona, asignar tareas acordes a estas, potenciarlas y/o desarrollarlas a fin de lograr mejores resultados. Por tanto, cualquier programa que fomente el aprovechamiento de las habilidades, será un factor fundamental que se reflejará en la productividad laboral (Taylor, 1911).

Con el pasar de los años, a mediados del siglo XX, la capacitación laboral dejó de lado una visión cortoplacista, para ser considerada un proceso continuo y perenne. Esta concepción comenzó en Europa y se extendió en América Latina y Estados Unidos. Es en ese país donde se fortalece la teoría conductista de la administración, propuesta por Herbert Simon, quien resalta la importancia de la conducta individual, más que al grupal, para el logro de los objetivos, teniendo como base la motivación humana (Simon, 1947).

No obstante, esta relevancia de capacitar de forma constante a los colaboradores más se resaltaba en la teoría que en la práctica, puesto que muy pocas empresas invertían en la implementación de este enfoque en la capacitación. Sin embargo, a finales del siglo XX, las principales corrientes conceptualizan a la capacitación no sólo como un proceso para mejorar el

desempeño sino como un aprendizaje indispensable para el impacto beneficioso en las organizaciones (Infante y Breijo, 2017).

### **II.2.1.3. Dimensiones de Plan de capacitación**

Para poder conocer de forma detallada la variable, a partir de la definición de García (2009), se identificó tres dimensiones: competencia, desarrollo personal y ambiente laboral. Respecto a la primera dimensión, según Chiavenato (2007), se entiende por competencia al conjunto de aptitudes, habilidades, conocimientos e intereses que posee un trabajador. Estas cualidades le permiten realizar actividades básicas, las cuales servirán para definir su desempeño. Otra definición la brinda Tobón (2006), quien conceptualiza la competencia como la capacidad que posee toda persona para llevar a cabo alguna acción que puede ser reflejada ya sea por su nivel de actitud, conocimiento, saber, hacer o productos realizados.

Por su parte, Alles (2019) define el término “competencias” así: *“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”* A su vez, las divide en competencias cardinales, aquellas que son transversales a toda la organización, y competencias específicas, las que son aplicables a colectivos específicos dentro de la organización. (Alles, 2017)

Dentro de esta dimensión, existen diversos criterios o categorías que ayudan a identificar la competencia del trabajador. Tobón (2006) detalla diferentes acciones que resaltan a una persona competente; entre las principales se encuentran el nivel de confianza, la toma de decisiones, el logro

de metas y el sentimiento de utilidad. No obstante, para la recopilación de información, los criterios anteriores se sintetizaron en dos indicadores: evaluación del desempeño y la característica del programa de capacitación.

La segunda dimensión es el desarrollo personal, el cual se define como el nivel de aprendizaje que ha adquirido un colaborador debido a la interiorización de lo realizado u observado durante un proceso de capacitación o de experiencia profesional (Chiavenato, 2007). Otros autores definen al desarrollo personal como la adquisición de las capacidades necesarias que requiere todo trabajador para desenvolverse de forma eficiente en la organización (Mejía, Bravo y Montoya, 2013). A partir de lo explicado en las definiciones, se concluye que la capacitación es el medio más rápido y directo para potenciar al personal, tanto motriz como cognitivamente, para el cumplimiento de sus funciones.

Para los autores Mejía, Bravo y Montoya (2013), dentro de los principales factores en que se refleja el desarrollo personal se encuentran la efectividad al momento de interactuar con los demás trabajadores, el manejo oportuno de la información, saber trabajar en equipo, aplicar los conocimientos para casos similares, entre otros. No obstante, en la recopilación de datos, para la medición de esta dimensión, todo lo anterior se dividió en dos indicadores: interno y externo.

Como última dimensión de la variable capacitación se encuentra el ambiente laboral. Este se define como el conjunto de propiedades que posee el entorno de trabajo y que son percibidos por los colaboradores, ya sea de

forma indirecta o directa. Estos factores son determinantes en su nivel de motivación y comportamientos realizados dentro de la organización (Litwin y Stringer, 1968). Otra conceptualización es propuesta en García (2009), que define el ambiente laboral como el conjunto de factores, tanto emocionales como físicos, que inciden en el desempeño y productividad de todos los que pertenecen al contexto.

En esta dimensión, se pueden encontrar diversas categorías como la imagen de la empresa, relaciones jerárquicas, recursos disponibles, políticas organizativas, identificación institucional, etc. No obstante, tal como lo indica García (2009), los principales criterios para determinar si un trabajador percibe que su ambiente laboral es agradable, son el compromiso organizacional, la comunicación y la actitud del trabajador.

## **II.2.2. Productividad**

### **II.2.2.1. Definiciones de Productividad:**

En esta segunda parte, se detalla los aspectos teóricos más resaltantes de la variable productividad laboral. Como primer punto, es relevante definir el fenómeno. Una de las primeras definiciones que fue aceptada por diferentes áreas fue la de Robbins y Coulter (2000), quienes la conceptualizan como el volumen total de beneficios que la organización ha obtenido y que han sido divididos entre la cantidad de los recursos utilizados para un objetivo o trabajo específico. Otra definición señala que la productividad es la relación entre la cantidad de recursos empleados y la cantidad de servicios realizados. Gracias

a la productividad, se puede evaluar el rendimiento de los trabajadores (D'Alessio, 2012).

Para los intereses de la presente investigación, una definición que se ajusta a la realidad percibida es la propuesta por García (2011), quién define a la productividad laboral como el rendimiento laboral que aparece gracias a los recursos que se han consumido para generar un resultado. Este producto o resultado estará determinado por los niveles de eficacia, eficiencia y grado de motivación en que se encuentre el trabajador para realizarlo.

#### **II.2.2.2. Modelos y teorías de la Productividad:**

Para poder definir el fenómeno productividad laboral, este tuvo que haber evolucionado a partir de diversos enfoques que aportaban su contenido teórico. De todas las corrientes de la Administración que se encuentran en el siglo XX, las que tuvieron mayor impacto fueron la Corriente científica y la Escuela de Relaciones Humanas. El origen de cualquier corriente o enfoque administrativo es el mismo: los escasos recursos que poseen las organizaciones. Cada corriente propone cómo emplear o conceptualizar los materiales con que cuenta para lograr un objetivo.

Por un lado, uno de los primeros representantes de la corriente científica fue el economista norteamericano Frederick Taylor, quien resalta al trabajador como un factor activo por naturaleza y que tiene las facultades para asumir responsabilidades. Otro autor que coincide con tal definición es McGregor, quien resalta al trabajador como un medio capaz de concretizar

metas organizativas. En suma, en sus publicaciones, a partir de las experiencias observadas en diversas instituciones, observa que un factor relevante para la productividad es el recurso humano, quien incide de forma significativa en el sistema de conversión (Robbins, 1998).

Por otro lado, la corriente o escuela de las relaciones humanas aparece como contraposición a la teoría clásica y científica. Si bien las corrientes anteriores conceptualizan al trabajador como un recurso o medio, la escuela de relaciones humanas lo definen como un fin. Uno de los primeros autores, y máximo representante de esta escuela, que resalta la importancia de la conducta humana, fue Elton Mayo, quien es reconocido por sus aportes en la administración. Es a partir de este pensamiento donde se resalta el interés de la empresa para que el trabajador se perciba como parte de la organización, el cual tiene los mismos derechos que los directivos (Cequea, Núñez y Rodríguez, 2011).

A pesar de ubicarnos en el siglo XXI, aún existe el pensamiento de que el trabajador es un mero recurso, dispensable y fungible, para elevar la productividad. No obstante, ya se ha demostrado que no siempre trabajar más es ser más productivo. Diversos artículos y publicaciones han evidenciado que los incentivos y la capacitación constante han sido factores determinantes para potenciar el recurso humano. Por tanto, la productividad es resultado de la puesta en práctica del conocimiento aprendido del colaborador.

### **II.2.2.3. Dimensiones de Productividad**

Para poder medir la variable productividad en la presente investigación, a partir de la definición de García (2011), se estableció tres dimensiones: nivel de eficiencia, nivel de eficacia y grado de motivación. La dimensión eficiencia se define como el empleo correcto de los recursos de una organización. Asimismo, se puede entender como la diferencia entre los productos resultantes y los recursos utilizados (Chiavenato, 2007). Por lo expuesto, se puede entender a la eficiencia, dentro del contexto de productividad, como el aprovechamiento de los recursos para convertirlos en producto. En este caso, ya no basta solo con emplearlos, si no el de optimizarlos.

Por lo anterior, se puede entender que la eficiencia se relaciona con el cumplimiento de objetivos a partir del manejo adecuado y racional que se emplee con los recursos disponibles. Para poder medir esta dimensión, Aedo (2005) señala 3 indicadores fundamentales: los insumos o recursos con que se cuenta, el manejo de tales recursos y la programación (tiempo) para el manejo de tales insumos. Como se observa, la eficiencia se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad de sacarle el máximo provecho a los recursos dentro de un periodo establecido.

Respecto a la segunda dimensión, se define a nivel de eficacia como la capacidad de la institución o trabajadores para la concreción de las metas establecidas. Para que la organización posea eficacia en sus actividades, esta debe ser capaz de colmar las expectativas y necesidades de los clientes (Koontz

& Weihrich, 2004). Otra definición resalta el término eficacia con el logro de productos de calidad o el cumplimiento de objetivos. Cabe señalar que la eficacia se aleja del manejo o uso de los recursos, como sí es considerado en la eficiencia (Rodríguez y Gómez, 1991).

Otro aspecto que hay que resaltar de la dimensión eficacia es que el producto o logro obtenido no sólo tiene que estar relacionado con la utilidad, si no que este cumpla con los estándares exigidos por el cliente. En base a lo descrito, para los intereses de la investigación, Rodríguez y Gómez (1991) señalan que uno de los principales criterios o indicadores para conocer si es que las actividades son eficaces son los siguientes: la cantidad de productos logrados, los resultados (económicos, sociales, culturales, etc.) obtenidos y el cumplimiento de las metas planificadas.

Por último, como tercera dimensión, se define el grado de motivación como elemento fundamental de la conducta humana, el cual se relaciona con el comportamiento que puede ejercer del trabajador a partir de elementos externos e internos en que se encuentra susceptible. (Rodríguez y Gómez, 1991). Otra definición es propuesta por González (2008), quien la resalta como el conjunto de procesos psíquicos que estimulan a la persona para realizar diversas actividades. A partir de estos conceptos, cabe resaltar que el grado de motivación es considerado un factor imprescindible para la satisfacción de todo colaborador, el cual incide también en la productividad.

Asimismo, es necesario resaltar que el deseo y la necesidad son los principales factores que le generan energía al individuo para realizar su labor.

Para la medición de esta dimensión, los autores Rodríguez y Gómez (1991) resaltan tres principales criterios para poder medir el grado de motivación que percibe un trabajador: la identificación del personal con la institución, el nivel de satisfacción laboral que tiene el trabajador y el compromiso con la empresa.

### **II.3. Marco conceptual (terminología)**

- **Capacitación:** formación continua que se le brinda a los trabajadores de una organización con la finalidad de desempeñarse de forma eficaz y eficiente en sus Funciones asignadas.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Eficacia:** Conjunto de metas alcanzadas por parte de una organización.
- **Eficiencia:** En conjunto de logros alcanzados a partir de escasos recursos.
- **Entrenamiento:** Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.
- **Evaluación del desempeño:** Mediante esta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- **Formación básica:** Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización.
- **Inducción:** Proceso que se le brinda a los trabajadores que recién ingresan a una organización con la finalidad de orientarlos, tanto física, cognitiva y organizacionalmente, para cumplir sus funciones.
- **Observación:** Verifica dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipos, atraso en cronogramas, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Productividad:** resultado a partir de los servicios o productos que se llegó a producir por cada uno de los materiales empleados para su elaboración dentro de un período establecido.

### III. HIPÓTESIS

#### III.1. Declaración de hipótesis

##### III.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

##### III.1.2. Hipótesis específicas

- Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficiencia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

- Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficacia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.
- Existe relación entre la efectividad del plan de capacitación y el grado de motivación en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

### III.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1.**
*Matriz de operacionalización de la variable Plan de capacitación*

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización		Dimensiones (Sub-variables)	Definición conceptual	Indicador	Ítem	Nivel de Medición
	Según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional					
Plan de capacitación	Cualitativa - nominal	Es el proceso aplicado en un corto plazo y de manera sistemática por parte de la organización con la finalidad de que sus colaboradores adquieran conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2004)	El plan de capacitación es una actividad efectiva para poder potenciar las habilidades que requiere el trabajador. Para ello, se recurrió a dimensiones e indicadores para su debida medición.	Planes de capacitación	Existencia de un plan de capacitación por parte de la empresa.	¿La organización cuenta con un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral?	Alta Media baja	
				Competencias laborales	Plan de capacitación como herramienta para mejorar el desempeño de los trabajadores.	¿El plan de capacitación me permite potenciar mi desempeño?		
				Evaluación de desempeño	Plan de capacitación como indicador del desempeño laboral.	¿El plan de capacitación permite medir el impacto en la productividad laboral?		
					Plan de capacitación como necesidad por parte de la empresa.	¿Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización?		
				Interna	Plan de capacitación para el desarrollo de funciones laborales.	¿El programa de capacitación generó un aporte positivo para el desarrollo de mis funciones?		
					Plan de capacitación para el logro de la interacción.	¿El programa de capacitación estimuló la interacción del grupo?		
				Externa	Plan de capacitación para ampliar los conocimientos en cualquier contexto.	¿Los contenidos expuestos en la capacitación generan un aporte significativo en mis conocimientos sobre el rubro de vivienda social?		
					Plan de capacitación para el incremento de conocimientos prácticos y teóricos.	¿El programa de capacitación proporcionó aprendizajes prácticos y teórico de forma significativa?		
				Compromiso Organizacional	Plan de capacitación como fomentador del compromiso	¿El personal se siente comprometido con la organización gracias al programa de capacitación?		
				Ambiente laboral	Comunicación	Plan de capacitación como fomentador de la comunicación entre áreas		¿La capacitación recibida contribuyó a mejorar la comunicación entre los colaboradores del área comercial y otras áreas?
Actitud	Plan de capacitación como fomentador de una actitud positiva	¿La actitud de los empleados es positiva respecto a la capacitación impartida?						

**Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable Productividad laboral**

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización		Dimensiones (Sub-variables)	Definición conceptual	Indicador	Ítem	Nivel de Medición
	Según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional					
Productividad laboral	Cualitativa - nominal	La productividad laboral se define como el rendimiento laboral que se obtiene a partir de los recursos que se consume para generar un resultado, los cuales están determinados por los niveles de eficacia y eficiencia, así como el grado de motivación que puede generar en el trabajador (García, 2011).	La productividad laboral es el reflejo del desempeño que brinda cada trabajador en el cumplimiento de sus funciones. Por ello, para su debida medición, se recurrió a dimensiones e indicadores.	Insumos utilizados.	Recursos propicios para la ejecución de funciones.	¿Los recursos utilizados (PC, plataformas digitales, redes sociales, sala de ventas) son los propicios para la ejecución de su trabajo?	Alta	
								Nivel de eficiencia
				Uso de los recursos.	Actualización periódica de los materiales requeridos.	¿El uso del material de apoyo (volantes, <u>brochure</u> , artes publicitarios) es actualizado periódicamente?		
							Programación de recursos.	Logros.
				Resultados.	Trabajo de los jefes y colaboradores para el logro de resultados.	¿El jefe y demás compañeros están satisfechos con los resultados obtenidos?		
							Metas fijadas.	Planteamiento de objetivos y metas por parte de la gerencia.
				Identificación del personal.	Incremento de la identificación hacia la empresa.	¿Se siente usted identificado con el propósito de la organización?		
							Grado de motivación	Existencia de un sistema de recompensas hacia los trabajadores
				Satisfacción laboral	Importancia del desarrollo de competencias por parte de los jefes	¿Los jefes dan importancia al desarrollo de las competencias de los trabajadores?		
							Compromiso	

#### **IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS**

##### **IV.1. Tipo de investigación**

Con respecto al tipo de investigación, esta es básica, ya que, durante su proceso de estudio no se ha modificado de ninguna manera las variables independientes para así poder detectar cuáles serían sus posibles repercusiones en otras variables (Hernández y Mendoza, 2018). Por tanto, se eligió esta tipología porque no existe ninguna intención de manipular los datos, solo de extraer la información en un determinado tiempo y espacio en que se desenvuelve la variable.

##### **IV.2. Nivel de investigación**

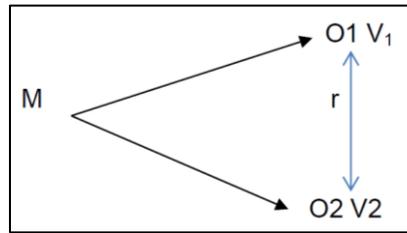
Como la finalidad del trabajo es solo determinar el nivel de asociación entre los fenómenos plan de capacitación y productividad laboral, el nivel de investigación que posee la presente tesis es correlacional.

##### **IV.3. Diseño de investigación**

Asimismo, el diseño fue no experimental, debido a que solo se busca describir las interacciones entre las categorías o fenómenos, ya sea de dos a más, en un tiempo específico, mas no su efecto o causa (Hernández y Mendoza, 2018). Asimismo, al recopilarse la información en un tiempo y espacio determinado, se asevera que la investigación es de tipo transversal. La representación gráfica del paradigma de estudio es la siguiente:

**Figura 1.**

*Diseño de investigación*



Fuente: Elaboración propia

En donde:

M = muestra trabajadores (área comercial)

V1 = Plan de capacitación

V2 = Productividad laboral

r = Coeficiente de correlación

#### **IV.4. Método de investigación**

El método empleado para aseverar la siguiente relación es el hipotético – deductivo. Se define como el proceso que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca contradecir o falsear tales hipótesis, infiriendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los actos (Bernal, 2010).

#### **IV.5. Población**

En investigación, se debe entender a la población como al cúmulo total de integrantes agentes que pertenecen a una realidad o fenómeno determinado (Hernández y Mendoza, 2018). Para los intereses de la tesis, la población a investigar fue un total 57 trabajadores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario de Lima.

#### **IV.6. Muestra**

En lo que respecta a la muestra, según Sierra (2003), hay que entenderla como la porción o fracción que proviene de la población, la cual se selecciona, ya sea de forma deliberada o no. A partir de esta selección o muestra, se procede a la observación o estudio debido para recolectar los datos con veracidad y que cumpla con los objetivos de la investigación.

Para esta investigación se ha utilizado una muestra censal debido a que la población es pequeña, menor a 100. Se consideró el total de la población de 57 trabajadores del área comercial de la empresa objeto de estudio. Al utilizar el 100% de la población se elimina cualquier error que pueda existir en el muestreo.

#### **IV.7. Técnicas de recolección de datos**

##### **IV.7.1. Técnica**

La técnica para acopiar la información de las variables fue la encuesta. La encuesta fue la empleada para investigar el plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa en mención. De acuerdo con Carrasco (2009), es una técnica de búsqueda y recabado de datos a través de interrogantes directas o indirectas a los participantes.

##### **IV.7.2. Instrumento**

En lo que respecta al instrumento, que se aplicó a los trabajadores del área comercial de la empresa seleccionada ha sido el cuestionario. Se usó el cuestionario para la resolución de interrogantes planteadas según las variables. Para Behar (2008), implica una serie de preguntas cerradas y abiertas sobre una variable.

#### **IV.8. Presentación de resultados**

El diseño de la investigación es descriptivo correlacional, donde se ponen de manifiesto la hipótesis general y las específicas. Siendo la línea teórica del método hipotético deductivo, se busca corroborar la hipótesis. Para analizar los datos, estos serán procesados para darle un orden a la información (dimensión, indicadores, etc.), los cuales se obtendrán mediante la aplicación de los instrumentos. Para el procesamiento de datos se empleó el paquete estadístico del SPSS versión 25, se hará uso de una descripción, aplicando la estadística, a través de gráficos y tablas con la ayuda de una estadística no paramétrica, como es la prueba de Rho de Spearman.

### **V. RESULTADOS**

#### **V.1. Descripción de las variables:**

##### **V.1.1. Plan de capacitación**

Tal como se refleja en la tabla 3 y figura 2, los colaboradores de la empresa del sector inmobiliario señalan que solo el 1.8% de ellos percibe que el nivel del plan de capacitación ha sido bajo. Asimismo, el 19.3% señala que se encuentra en un nivel medio y la gran mayoría, 78. 9%, indican que esta actividad sí fue efectiva en un nivel alto.

**Tabla 3.**

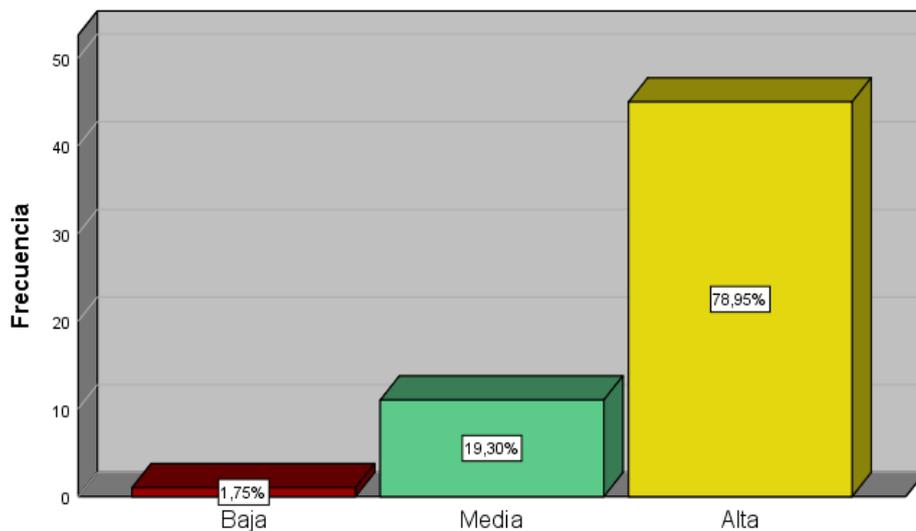
*Niveles de la variable Plan de capacitación en los colaboradores de la empresa del sector inmobiliario, 2022*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	1	1,8	1,8	1,8
	Media	11	19,3	19,3	21,1
	Alta	45	78,9	78,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.**

*Niveles de la variable Plan de capacitación*



Fuente: Elaboración propia

### **V.1.2. Dimensiones de Plan de capacitación**

Al observarse los datos en la tabla 4 y figura 3, se determina que los colaboradores de la empresa del sector inmobiliario perciben que las dimensiones competencia, desarrollo personal y ambiente laboral han sido “altas” gracias al plan de capacitación que se ejecutó en la empresa. Ello se

evidencia, puesto que las tres dimensiones superan el 75% (75.4%, 77.2% y 77.2% respectivamente). Por otro lado, un aproximado del 22% las perciben como “media” y solo menos del 2% sienten que la efectividad fue “baja”.

**Tabla 4.**

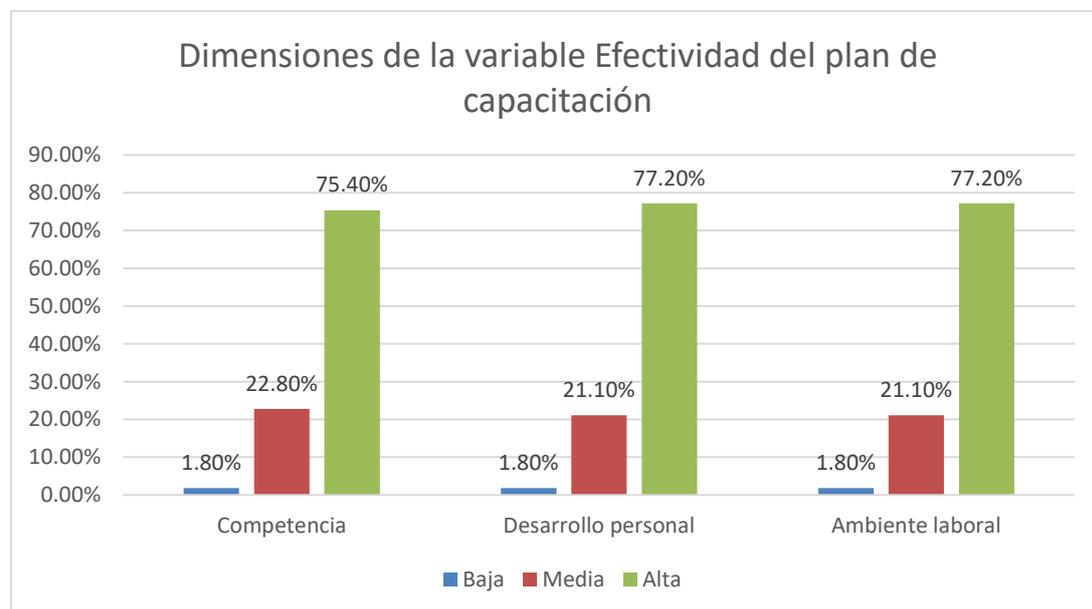
*Niveles de las dimensiones de la variable Plan de capacitación*

	Competencia		Desarrollo personal		Ambiente laboral	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
Baja	1.80%	1	1.80%	1	1.80%	1
Media	22.80%	13	21.10%	12	21.10%	12
Alta	75.40%	43	77.20%	44	77.20%	44
Total	100%	57	100%	57	100%	57

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.**

*Niveles de las dimensiones de la variable Plan de capacitación*



Fuente: Elaboración propia

### **V.1.3. Productividad laboral**

Tal como se refleja en la tabla 3 y figura 2, los colaboradores de la empresa del sector inmobiliario señalan que solo el 14% de ellos percibe que

la productividad laboral ha sido “media”. Por otro lado, el 86% señala que los niveles de productividad laboral alcanzados han sido “altos”.

**Tabla 5.**

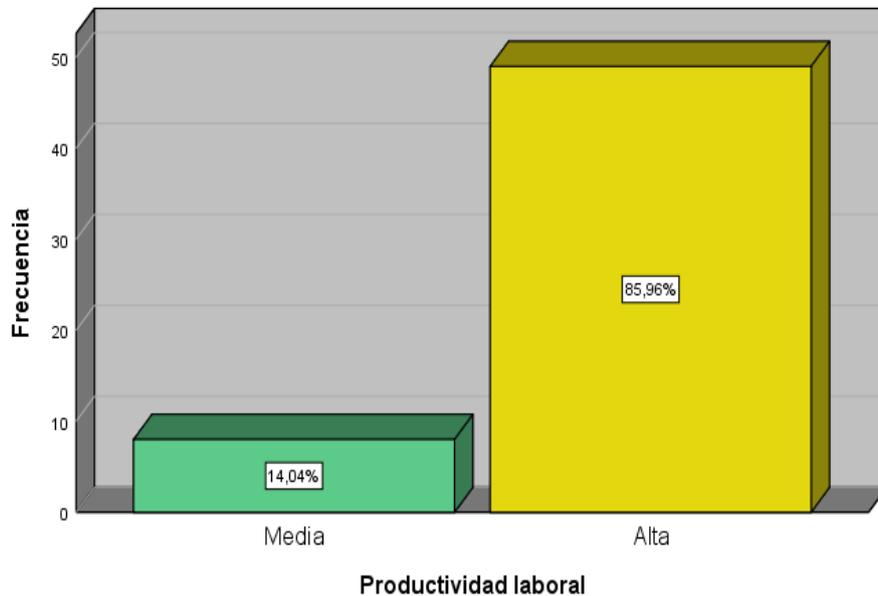
Niveles de la variable Productividad laboral en los colaboradores de la empresa del sector inmobiliario, 2022

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media	8	14,0	14,0	14,0
	Alta	49	86,0	86,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.**

*Niveles de la variable Productividad laboral*



Fuente: Elaboración propia

#### **V.1.4. Dimensiones de Productividad laboral**

Al observarse los datos en la tabla 6 y figura 5, se determina que los colaboradores de la empresa del sector inmobiliario perciben que las dimensiones nivel de eficacia y grado de motivación han sido “altas”, lo que se ha visto reflejado en la productividad. Ello se evidencia en el hecho que las dos dimensiones superan el 70% (70.2% y 73.7% respectivamente). Por otro lado, la dimensión nivel de eficiencia es el que se encuentra con menor nivel, ya que más del 40% de los colaboradores consideran que esta dimensión aún se encuentra en un nivel “medio” en lo que respecta a la productividad.

**Tabla 6**

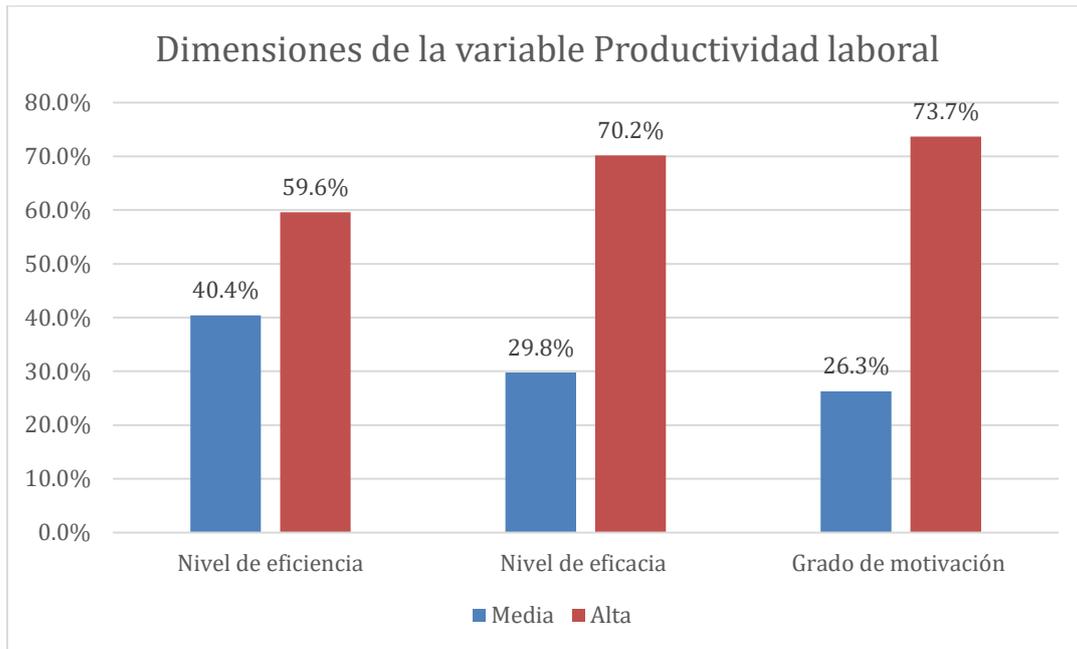
*Niveles de las dimensiones de la variable Productividad laboral*

	Nivel de eficiencia		Nivel de eficacia		Grado de motivación	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
Media	40.4%	23	29.8%	17	26.3%	15
Alta	59.6%	34	70.2%	40	73.7%	42
Total	100%	57	100%	57	100%	57

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5**

*Niveles de las dimensiones de la variable Productividad laboral*



Fuente: Elaboración propia

## V.2. Análisis estadístico

### V.2.1. Prueba de hipótesis general

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**H0:** No existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**Nivel de confianza:**  $\alpha = 0.05$

**Regla de decisión:**

Si  $p \geq \alpha$ . no se rechaza  $H_0$

Si  $p < \alpha$ . se rechaza  $H_0$

**Prueba estadística:** Correlación de Rho de Spearman

*El coeficiente de Rho de Spearman es una medida de naturaleza no paramétrica. esta consiste en calcular la jerarquía media de los datos recolectados.*

**Tabla 7**

*Correlación entre las variables Plan de capacitación y Productividad laboral*

			Plan de capacitación	Productividad laboral
Rho de Spearman	Plan de capacitación	Coeficiente de correlación	1,000	,789**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	57	57
	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,789**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	57	57

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

Fuente: Elaboración propia

**Decisión estadística:** Como se aprecia en la tabla 7, de acuerdo con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral siendo esta relación de magnitud alta ( $,789^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). En ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

### V.2.2. Prueba de hipótesis específicas

#### (1) Hipótesis específica N°1

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficiencia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**H0:** No existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficiencia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**Nivel de confianza:**  $\alpha = 0.05$

**Regla de decisión:**

Si  $p \geq \alpha$ . no se rechaza  $H_0$

Si  $p < \alpha$ . se rechaza  $H_0$

**Prueba estadística:** Correlación de Rho de Spearman

**Tabla 8**

*Correlación entre las variables plan de capacitación y nivel de eficiencia*

			Plan de capacitación	Nivel de eficiencia
Rho de Spearman	Plan de capacitación	Coeficiente de correlación	1,000	,131
		Sig. (bilateral)	.	,330
		N	57	57
	Nivel de eficiencia	Coeficiente de correlación	,131	1,000
		Sig. (bilateral)	,330	.
		N	57	57

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

Fuente: Elaboración propia

**Decisión estadística:** Como se aprecia en la tabla 8, de acuerdo con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, existe relación directa entre la efectividad del plan de capacitación y nivel de eficiencia siendo esta relación de magnitud muy baja ( $r = 0,131$ ). Asimismo, el p valor es mayor al grado de significancia estadística ( $p = 0,330 > 0,05$ ). En ese sentido, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula: existe relación directa, pero no significativa, entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficiencia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**(2) Hipótesis específica N°2:**

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficacia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**H0:** No existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficacia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**Nivel de confianza:**  $\alpha = 0,05$

**Regla de decisión:**

Si  $p \geq \alpha$ . No se rechaza  $H_0$

Si  $p < \alpha$ . Se rechaza  $H_0$

**Prueba estadística:** Correlación de Rho de Spearman

**Tabla 9:** *Correlación entre las variables plan de capacitación y nivel de eficacia*

			Plan de capacitación	Nivel de eficacia
Rho de Spearman	Plan de capacitación	Coeficiente de correlación	1,000	,653**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	57	57
	Nivel de eficacia	Coeficiente de correlación	,653**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	57	57

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

Fuente: Elaboración propia.

**Decisión estadística:** Como se aprecia en la tabla 9, de acuerdo con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y nivel de eficacia siendo esta relación de magnitud moderada ( $,653^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). En ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficacia en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

### (3) Hipótesis específica N°3

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el grado de motivación en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**H0:** No existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el grado de motivación en los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

**Nivel de confianza:**  $\alpha = 0.05$

**Regla de decisión:**

Si  $p \geq \alpha$ . no se rechaza  $H_0$

Si  $p < \alpha$ . se rechaza  $H_0$

**Prueba estadística:** Correlación de Rho de Spearman

**Tabla 10.** *Correlación entre las variables plan de capacitación y grado de motivación*

			Plan de capacitación	Grado de motivación
Rho de Spearman	Plan de capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	57	57
	Grado de motivación	Coefficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	57	57

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

Fuente: Elaboración propia

**Decisión estadística:** Como se aprecia en la tabla 10, de acuerdo con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y grado de motivación siendo esta relación de magnitud alta ( $,703^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). En ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el grado de motivación en

los colaboradores del área comercial de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

## **VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

### **VI.1. Discusión**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis alterna la cual establece que existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral siendo esta relación de magnitud alta ( $,789^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). Este resultado guarda concordancia con lo que sostiene Lemos (2021), quien, en su investigación titulada Implementación del programa de capacitación en la empresa Nelson Rodríguez Ingeniería SAS, indicó que el elemento más valioso de toda organización, y con mayor relevancia para la constructora en mención, es el talento humano, lo que concluyó que la capacitación de este se verá reflejado siempre en los incrementos de su productividad y la capacidad para afrontar las necesidades del mercado.

En lo que respecta a la hipótesis específica 1, se acepta la hipótesis alterna la cual establece que existe relación directa entre la efectividad del plan de capacitación y nivel de eficiencia siendo esta relación de magnitud muy baja ( $,131$ ). Por otro lado, el p valor es mayor al grado de significancia estadística ( $p = .330 > 0.05$ ), lo que indica que no es significativa. Este resultado guarda concordancia con lo que sostiene Silva (2019) quien, en su tesis titulada La capacitación laboral y productividad de los trabajadores del Poder Judicial de Lima Este, 2018. Por medio de la prueba no paramétrica de coeficiente de correlación de rangos de Spearman, se halló que la probabilidad es menor al nivel de significancia ( $Rho = 0.321^*$ ,  $p < 0.05$ ), con un

nivel de significancia de 5% concluyéndose que hay correlación directa débil entre capacitación y dimensión eficiencia de productividad laboral.

En lo que respecta a la hipótesis específica 2, se acepta la hipótesis alterna la cual establece que existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y nivel de eficacia siendo esta relación de magnitud moderada ( $,653^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). Este resultado difiere o se diferencia de la propuesta de Silva (2019) quien, a través de la prueba de Rho de Spearman, halló que la probabilidad es mayor o igual al nivel de significancia ( $Rho = 0.077, p \geq 0.05$ ), con un nivel de significancia de 5% concluyéndose que no hay correlación entre capacitación y la dimensión eficacia de productividad laboral.

En lo que respecta a la hipótesis específica 3, se acepta la hipótesis alterna la cual establece que existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y grado de motivación siendo esta relación de magnitud alta ( $,703^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). Este resultado coincide significativamente con el trabajo de Fuentes (2021) quien, en su tesis titulada Efectividad de un programa de capacitación de marketing en el incremento de las ventas de los negocios asociados con la organización sin fines de lucro “Sirviendo a Alto Cayma” (ASAC) Arequipa 2021. En su séptima conclusión resalta que, gracias a la ejecución del programa de capacitación, los colaboradores se mostraron más entusiasmados, al haberse disipado sus dudas y respondió sus preguntas sobre los temas más relevantes en lo que respecta al proceso de venta. Con ello, los trabajadores notaron mejoras en su calidad de vida y trato social, lo que los motivó a seguir trabajando con la mayor productividad posible.

## **VI.2. Conclusiones**

Con la finalidad de corroborar la hipótesis general, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman señaló que esta relación de magnitud es alta ( $,789^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). En ese sentido, se concluye que existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

Con la finalidad de corroborar la hipótesis específica 1, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman señaló que esta relación de magnitud es muy baja ( $,131$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es mayor al grado de significancia estadística ( $p = .330 > 0.05$ ). En ese sentido, se concluye que existe relación directa, pero no significativa, entre la efectividad del plan de capacitación y la eficiencia en los colaboradores de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

Con la finalidad de corroborar la hipótesis específica 2, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman señaló que esta relación es de magnitud moderada ( $,653^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). En ese sentido, se concluye que existe relación directa y significativa entre la efectividad del plan de capacitación y el nivel de eficacia en los colaboradores de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

Con la finalidad de corroborar la hipótesis específica 3, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman señaló que esta relación de magnitud es de magnitud alta ( $,703^{**}$ ) y de tendencia positiva. Asimismo, el p valor es menor al grado de significancia estadística ( $p = .000 < 0.05$ ). En ese sentido, se concluye que existe relación directa y significativa entre la

efectividad del plan de capacitación y el grado de motivación en los colaboradores de una empresa del sector inmobiliario, 2022.

### **VI.3. Recomendaciones**

A partir de las conclusiones, la investigación propone las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que la persona responsable del diseño del plan de capacitación de la empresa estudiada exponga a la alta dirección y a las diferentes gerencias, los resultados obtenidos en la presente investigación, y se demuestre con la evidencia empírica que existe relación directa entre el Plan de Capacitación y la Productividad Laboral en los trabajadores del área comercial de la empresa. Esto conllevará a transformar la visión y concepto de la capacitación pasando de un enfoque tradicional basado en las actividades (medir lo que se hace) a un nuevo enfoque centrado en los resultados (medir lo que se logra y el efecto que se genera; esto permitirá, además, sincerar el presupuesto asignado a la capacitación continua. En cuanto no se evidencie, la empresa va a tener problemas para demostrarse que las inversiones hechas en capacitación pueden mejorar los resultados organizacionales y por ende los porcentajes de rentabilidad.
- Como consecuencia de las conclusiones que ha arrojado el estudio, es recomendable que, adicionalmente a la preparación de los contenidos del plan de capacitación y la exposición de resultados a la gerencia, la empresa mejore en el manejo eficiente de los recursos de los que son dotados los trabajadores para poner en marcha los conocimientos que les son impartidos. Es decir, se

hace necesario que, como parte de las acciones que complementan el plan de capacitación, los trabajadores sean provistos de los recursos y/o materiales necesarios para llevar a cabo lo que les ha sido enseñado de la manera más eficiente (material de apoyo, brochures, equipos electrónicos, leads, etc). Sin embargo, no solo se recomienda proveer de recursos sino capacitar también al colaborador para el mejor uso posible de estos recursos, incluyendo en la capacitación además de información técnica necesaria para la operación, cursos que le permitan mejorar su eficiencia como, técnicas para optimización del tiempo, uso correcto de recursos, entre otros.

- Se sugiere establecer indicadores relevantes y tangibles que evidencien el beneficio de: (i) iniciar un plan de capacitación, y (ii) ofrecer capacitación continua en los empleados del área comercial de la empresa estudiada, y estos se vean reflejados en la productividad laboral. Es necesario además que los resultados obtenidos en el área comercial tengan exposición atribuible a los planes de capacitación implementados, cambiando el paradigma que estos programas solo consumen recursos, hacia que, por el contrario, generan beneficios (compromiso, mejor comunicación, reducción de curva de aprendizaje, conocimiento del producto ofrecido por la empresa (VIS), incremento de ventas, satisfacción del cliente, etc.), incidiendo directamente en los indicadores de rentabilidad de la empresa del sector inmobiliario estudiada.

- Del mismo modo, se recomienda que el plan de capacitación establezca puntos de control, ya sea a través de entrevistas, de la observación, la aplicación de encuestas y/o evaluación en donde se recoja el aprendizaje y las percepciones de los trabajadores capacitados, permitiendo una retroalimentación y mejora del plan de capacitación, adaptando los contenidos presentados según las necesidades del grupo y mejorando las estrategias en la capacitación como la forma de exposición o presentación de contenidos. Se sugiere además que la empresa realice un Plan de Capacitación dirigido únicamente a los jefes del área comercial; en donde se profundice en el desarrollo temas de gestión de equipos como: liderazgo, gestión de comunicación interna, feedback, entre otras herramientas, esto permitirá homogenizar criterios entre sedes, alinear al equipo con el propósito de la empresa y motivar constantemente para el logro.

## Referencias

- Abanto, A. y Huaccha, Y. (2021). *Capacitación laboral y su relación con la productividad de los colaboradores de Imperios Operadores Logísticos S.A. Cajamarca, 2021*. [Tesis de maestría]. Universidad Privada “Antonio Guillermo Urrelo”.
- Aedo, C. (2005). *Evaluación del impacto*. Santiago de Chile: CEPAL
- Alles, M. (2017). *Construyendo el talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (2da edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Almeida, R. K., & Aterido, R. (2015). Investing in formal on-the-job training: are SMEs lagging much behind? *IZA Journal of Labor and Development*, 4(8), 1-23.  
<https://doi.org/10.1186/s40175-015-0029-3>
- Álvarez, B., Freire, D. y Gutiérrez, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. [Tesis de maestría]. Universidad de Concepción.
- Behar D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Colombia: Ed. Shalom.
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castaneda, D., & Durán, W. (2018). Knowledge sharing in organizations: Roles of beliefs, training, and perceived organizational support. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 10(2), 148–162. <http://www.kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/view/19>
- Cequea, M., Núñez, M., & Rodríguez-Monroy, C. (2011). Factores Grupales que inciden en la productividad. *Univesidad, ciencia y tecnología*, 15(61), 223-231.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- ComexPerú. (18 de junio de 2021). *ComexPeru Sociedad de comercio exterior del Perú*.  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- Comexperu. (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Lima: Comexperu.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración y dirección de la producción, Enfoque estratégico y de calidad*. (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombi.
- Fuentes, Y. (2021). *Efectividad de un programa de capacitación de marketing en el incremento de las ventas de los negocios asociados con la organización sin fines de lucro "Sirviendo a Alto Cayma" (ASAC) Arequipa 2021*. [Tesis de maestría].  
Universidad Católica San Pablo.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hidalgo, M., Romero, M. y Pazmiño, V. (2020). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. *CIENCIAMATRIA*, 6(10): 204 – 222.
- García, A. (2011). *Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria*. México: Trillas.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*, 25 (42): 43-61.
- García, L., Rodríguez, A. & García, J. (2018). Impact of investments in training and advertising on the market value relevance of a company's intangibles: e effect of the economic crisis in Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 27–32. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.001>

- González, S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.
- Infante, V. y Breijo, T. (enero-marzo, 2017). Mirada histórica al proceso de capacitación 2017 en el mundo. *MENDIVE*, 15 (1): 57-64.  
<http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972>
- Kirkpatrick, J. D., & Kayser Kirkpatrick, W. (2010). Chapter 20: Using Evaluation Results. En P. Pullman Phillips, *ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training* (págs. 265-282). Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Kirkpatrick, J., & Kayser Kirkpatrick, W. (octubre de 2021). *An Introduction to The New World Kirkpatrick Model*. Recuperado el 06 diciembre de 2023, de <https://kirkpatrickpartners.com.dnn4less.net/resources/>
- Lemos, L. (2021). *Implementación del programa de capacitación en la empresa Nelson Rodríguez Ingeniería SAS*. [Tesis de maestría]. Fundación Universidad de América
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968).10. Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press
- López, T. (2022). *La gestión del talento humano y la productividad en la empresa Tecnimadera ubicado en la ciudad de Baños de Agua Santa, Tungurahua- Ecuador*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Chimborazo.
- Masaquiza, M. (2015). *Innovación Tecnológica y su Incidencia en la Productividad de la Empresa Domingo Jeans de la ciudad de Pelileo*. [Tesis de Grado]. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

- Matabanchoy, S. Álvarez, K. y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Univ. Salud*, 21(2):176-187. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- McDonagh, M. (2016). *Case study evaluating the impact of QFA Training on Organisational Performance in a Credit Union using the Phillips ROI Model*. [Tesis de maestría], Dublin, National College of Ireland.
- Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11.
- Palacios, J. (2018). *La Capacitación y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del Área de Marketing y Promoción de la Universidad César Vallejo Chimbote – 2018*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
- Rodríguez, F. & Gómez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Caracas: Corporación andina de fomento.
- Rosales, A. y Llanos, L. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES. *Investigación Administrativa*, 50 (127).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45606510900>
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamérica
- Robbins, S., y Coulter, M. (2000). *La administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson educación de México.
- Sango, M. (2018). *Capacitación empresarial y productividad laboral en las empresas que utilizan los productos del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)*. [Tesis de maestría]. Universidad Técnica de Ambato.

Saenz, M. (2017). Impacto de la capacitación en la mejora de la productividad en una planta de lubricantes. *In Crescendo*, 8(1): 93-105.

Silva, J. (2019). *La capacitación laboral y productividad de los trabajadores del Poder Judicial de Lima Este, 2018*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.

Sierra, R. (2003). *Técnicas de investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

Simon, H. (1947). *La conducta administrativa". Nuevas proposiciones sobre la motivación humana*.

Sumba, R., Salazar, M. y Suarez, B. (2022). Capacitación como ventaja competitiva de la asociación Mario Falconi. *Recimundo*, 6(1). 13-28.

<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1630>

Taylor, F. (1911). *Principles of scientific management*. Nueva York: Harper and Bros Publishers

Tobón, S. R. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Coop. Editorial

## Apéndice

### CUESTIONARIO PLAN DE CAPACITACIÓN

Las alternativas son las siguientes:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Variable 1: Capacitación						
Dimensión 1: Competencias		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
1	¿La organización cuenta con un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral?					
2	¿El plan de capacitación me permite potenciar la efectividad de mi desempeño?					
3	¿El plan de capacitación permite medir el impacto en la productividad laboral?					
4	¿Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización?					
Dimensión 2: Desarrollo Personal		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
5	¿El programa de capacitación generó un aporte positivo para el desarrollo de mis funciones?					
6	¿El programa de capacitación estimuló la interacción del grupo?					
7	¿Los contenidos expuestos en la capacitación generan un aporte significativo en mis conocimientos sobre el rubro de vivienda social?					
8	¿El programa de capacitación proporcionó aprendizajes prácticos y teórico de forma significativa?					

<b>Dimensión 3: Ambiente laboral</b>		<b>nunca</b>	<b>casi nunca</b>	<b>a veces</b>	<b>casi siempre</b>	<b>siempre</b>
<b>9</b>	¿El personal se siente comprometido con la organización gracias al programa de capacitación?					
<b>10</b>	¿La capacitación recibida contribuyó a mejorar la comunicación entre los colaboradores del área comercial y otras áreas?					
<b>11</b>	¿La actitud de los empleados es positiva respecto a la capacitación impartida?					

### CUESTIONARIO PRODUCTIVIDAD LABORAL

Las alternativas son las siguientes:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Variable 1: Productividad laboral						
Dimensión 1: Nivel de eficiencia		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
1	¿Los recursos utilizados (PC, plataformas digitales, redes sociales, sala de ventas) son los propicios para la ejecución de su trabajo?					
2	¿Con las herramientas que usted cuenta, puede cumplir con las funciones establecidas?					
3	¿El uso del material de apoyo (volantes, <i>brochure</i> , artes publicitarios) es actualizado periódicamente?					
Dimensión 2: Nivel de eficacia		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
4	¿El área al que pertenece satisface las exigencias del cliente?					
5	¿El jefe y demás compañeros están satisfechos con los resultados obtenidos?					
6	¿La gerencia establece objetivos y metas a alcanzar?					
Dimensión 3: Grado de motivación		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
7	¿Se siente usted identificado con el propósito de la organización?					
8	¿Los colaboradores son recompensados por las labores realizadas en la organización?					

9	<b>¿Por qué TU INVESTIGACIÓN ES IMPORTANTE?</b>					
---	---	--	--	--	--	--



Anexo 2: Instrumento

**Efectividad del plan de capacitación y su relación con la productividad laboral en la empresa MarkaGroup SAC en el periodo 2022**

**Investigador: Fernando Pachas Vélez**

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Escala de efectividad del plan de capacitación** y **Escala de productividad laboral** que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

**Escala de efectividad del plan de capacitación**

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. ¿La organización cuenta con un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral?				✓		
2. ¿El plan de capacitación me permite potenciar la efectividad de mi desempeño?				✓		¿Plan y programa lo igual?
3. ¿El plan de capacitación permite medir el impacto en la productividad laboral?					✓	
4. ¿Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización?					✓	
5. ¿El programa de capacitación generó un aporte importante para el desarrollo de mis funciones?				✓		positivo
6. ¿El programa de capacitación estimuló la interacción del grupo?					✓	
7. ¿Los contenidos expuestos en la capacitación generan un aporte importante en mis conocimientos sobre el rubro de vivienda social?						significativo
8. ¿El programa de capacitación proporcionó aprendizajes prácticos y teórico de forma significativa?					✓	




**Escala de productividad laboral**

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. ¿Los recursos utilizados (PC, plataformas digitales, redes sociales, sala de ventas) son las <del>apropiadas</del> para la ejecución de su trabajo?				✓		<i>propicias</i>
2. ¿Con las herramientas que usted cuenta, puede cumplir con las funciones establecidas?					✓	
3. ¿El uso del material de apoyo (volantes, broshure, artes publicitarios) es actualizado periódicamente?					✓	
4. ¿El área al que pertenece satisface al cliente?				✓		<i>las exigencias del</i>
5. ¿El jefe y demás compañeros están satisfechos <del>de la obtención de los resultados?</del>				✓		<i>con los resultados obtenidos</i>
6. ¿La gerencia establece objetivos y metas a alcanzar?					✓	
7. ¿Se siente usted identificado con el propósito de la organización?					✓	
8. ¿Los colaboradores son recompensados por las labores realizadas en la organización?					✓	
9. ¿Los jefes dan importancia al desarrollo de las competencias de los trabajadores?					✓	



Firma del Experto Informante.

Especialidad

D.N.Z.: 07462696



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**Efectividad del plan de capacitación y la productividad laboral en el área comercial de la empresa MarkaGroup SAC en el periodo 2022.**

Nombre y Apellido del experto: Erika Paola Agüero Puente  
 Grado académico: Maestra  
 Áreas de experiencia profesional: gestión Humana  
 Cargo e Institución donde labora: Gerente de gestión Humana MarkaGroup SAC

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

**Aportes y/o sugerencias:**

UTILIZAR LA MISMA DENOMINACIÓN PARA REFERIRSE A LOS COLABORADORES

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI  NO

  
 Firma  
 10374570



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**Efectividad del plan de capacitación y su relación con la productividad laboral en la empresa MarkaGroup SAC en el periodo 2022**

Nombre y Apellido del experto: Mgtr. Aram Simangas Villalobos  
 Grado académico: Magister en Docencia Universitaria  
 Áreas de experiencia profesional: Comunicación, Metodología de la Investigación  
 Cargo e Institución donde labora: Docente nombrado y coordinador académico de la Universidad Nolbert Wiener

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?	X		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	X		

**Aportes y/o sugerencias:**

Aplicable para la recolección de datos

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.]

SI



NO



-----  
**Mgtr. Aram Roosell Simangas Villalobos**  
 Firma del Experto Informante.