

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE
LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DEL GIMNASIO “SPORT
CLUB” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013**

AUTORES:

Br. Beбето Gonzalo Martell Ruiz

Br. Alicia Milagros Sánchez Ayala

ASESOR:

Dr. Heyner Márquez Yauri

Trujillo, Noviembre del 2013

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo – 2013.

La presente investigación, con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, tiene como objetivo general demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora mediante la implementación de un plan de capacitación.

Hemos debido recurrir a la gerencia del gimnasio, fuentes y personas para obtener la presente información, franqueando dificultades.

Es nuestro mayor deseo que representantes de otros gimnasios de la ciudad, al igual que el gimnasio “Sport Club”, hagan suya nuestra propuesta y encaminen su ejecución.

Trujillo, Noviembre 2013

LOS AUTORES

DEDICATORIA

A Dios, a mi abuela, a mi madre, a mis tíos, a Elvis y a Camila, mi hija y razón
de ser.

Alicia

Dedicado a quienes confiaron en nuestro trabajo, a quienes permitieron que
sea una realidad y aquellos que lo emplearan como referencia en un futuro.

Bebeto

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento eterno mi abuela que está junto a Dios guiando mis pasos, a mi madre a quien le debo la vida y el ejemplo, a mis tíos quienes son mis segundos padres, a Elvis por su apoyo incondicional y a mi hija Camila por dormirse temprano para dejarme terminar la tesis y por ser simplemente el motor de mi vida

Alicia

Gracias a su fortaleza y disciplina, a su afecto y confianza, a su presencia día a día a pesar de la distancia...

¡Gracias familia!

Bebeto

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora mediante la implementación de un plan de capacitación.

Se utilizó el diseño en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo, empleando la técnica de la encuesta, para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de 11 preguntas. Se consideró como muestra a 80 clientes del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo cuya asistencia al gimnasio se dio en el periodo de enero a julio del 2013 y quiénes contestaron a la encuesta brindándonos una visión general de la situación del desempeño laboral de los trabajadores.

Los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes, quiénes antes de la implementación del plan de capacitación le otorgaban al desempeño de los trabajadores un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan le otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala. Esta evolución de promedios nos permitió probar la hipótesis mediante la prueba estadística Z, concluyendo el trabajo con la aceptación de la hipótesis: la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club.

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of prove that the performance of operative workers of the gym "Sport Club" of Trujillo city is improved by implementing a training plan to them.

The design used was in sequence or in line with a single group that served as experimental and control, using the technique of the survey, for which purpose we developed a questionnaire with 11 questions. The sample considered was 80 clients of the gym Sport Club of Trujillo city whose assistance to the gym was in the period from January to July of 2013 also they answered the survey and allowed us to know the real situation of the workers' performance.

The results enabled us to know that by implementing a training plan, the operative employees performance is improve, which was reflected in the positive change in the perception of worker performance by customers, who, before the implementation of the training plan, gave them an average score of 3.39 (on a scale of 0-10, where 0 represented the worst performance and 10 the best performance) and after the implementation of the plan gave it an average score of 7.83 measured on the same scale. This evolution of averages allowed us to test the hypothesis by statistical test Z, concluding the research with the acceptance of the hypothesis: the implementation of a training plan improves the performance of operating workers of Sport Club gym.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del problema	02
1.1.1 Realidad problemática	02
1.1.2 Enunciado del problema	03
1.1.3 Antecedentes del problema	03
1.1.4 Justificación y delimitación	06
1.2 Hipótesis	08
1.3 Objetivos	08

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Marco teórico	10
2.1.1 Plan de capacitación	10
1. Etapas del proceso de capacitación	11
a. Análisis de necesidades	11
b. Diseño de la instrucción	11
c. Validación	12
d. Aplicación	12
e. Evaluación y seguimiento	12
2. Determinación de las necesidades de capacitación	13
a. Evaluación del desempeño	13
b. Observación	13
c. Cuestionarios	14

d. Entrevistas con los supervisores y gerentes	14
3. Objetivos de la capacitación	14
4. Programas de capacitación	15
5. Beneficios de capacitar	16
2.2.2 Desempeño laboral	19
1. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente mediante un buen desempeño laboral	21
2. Principios en que descansa la calidad del desempeño	22
3. Importancia de medir el desempeño laboral	22
2.2 Marco conceptual	24
a. Capacitación	24
b. Plan de capacitación	24
c. Proceso de capacitación	24
d. Desempeño laboral	24
e. Trabajador operativo	25
f. Relación: Capacitación – Desempeño laboral	25

CAPÍTULO III

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Material

3.1.1 Población	27
3.1.2 Marco de muestreo	27

3.1.3	Muestra	27
3.1.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.2 Procedimientos		
3.2.1	Diseño de contrastación	30
3.2.2	Análisis de variables	31
3.2.3	Procesamiento y análisis de datos	33

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes antes de la implementación del plan de capacitación	35
4.2.	Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes después de la implementación del plan de capacitación	46
4.3.	Resultados comparativos	57
4.4	Discusión de resultados	67
4.5	Análisis de beneficios de la implementación del plan de capacitación	71
4.6	Desarrollo de la prueba de hipótesis	72

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Plan de capacitación	75
Conclusiones	92
Recomendaciones	94
Referencias bibliográficas	96
Anexos	99

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Realidad problemática

En el contexto de competitividad en el que se desarrollan las empresas en la actualidad, el recurso que contribuye fundamentalmente a determinar su correcto funcionamiento es el recurso humano.

La opinión que se forman los clientes sobre el producto o servicio que reciben, se basa principalmente en la calidad de atención que reciban, derivada del desempeño laboral de los trabajadores.

Las empresas de servicios son las que por regla general enfatizan y enfocan sus esfuerzos en brindar un servicio que cumpla y en lo posible exceda, las expectativas de los clientes.

En el caso de un gimnasio, al que se acude para hacer uso de sus instalaciones y servicios (máquinas y equipos deportivos, ejercicios cardiovasculares), es de gran importancia la calidad del servicio brindada a sus clientes.

Analizando la realidad y contextualizada en la ciudad de Trujillo, encontramos el caso del gimnasio Sport Club, con una problemática que será objeto de estudio: *“El desempeño de sus trabajadores operativos”*.

La empresa motivo de la presente investigación y antes de la aplicación del plan de capacitación, atravesaba por una etapa

en la cual el desempeño de sus trabajadores operativos se vio mermado por la renuncia de aquellos con mayor experiencia en el manejo del gimnasio, sus requerimientos de infraestructura y trato al cliente. El nuevo personal reclutado no contaba con la capacitación adecuada.

Asimismo, los clientes expresaban su insatisfacción con el servicio ya que en repetidas ocasiones debían privarse de hacer uso de ciertas partes de las instalaciones o de algunas máquinas, que los trabajadores operativos no podían habilitar oportunamente por falta de conocimiento.

1.1.2 Enunciado del problema

¿Cuál es el efecto que tiene en el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, el implementar un plan de capacitación?

1.1.3 Antecedentes del problema

En investigaciones preliminares a la presente investigación, se han encontrado temas similares al planteado.

A continuación se citan algunas investigaciones relacionadas, que señalan la importancia que tiene en las empresas de servicios, el desempeño de sus trabajadores operativos, y su impacto en la atención al cliente para lograr mejorar su gestión y hasta el nivel de ventas.

✚ Tesis de Córdova (2002): *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar el desempeño laboral en la Caja Rural – Sede Principal Trujillo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones:

- El 92% de los clientes tienen un alto nivel de satisfacción respecto a la atención brindada por parte del personal en comunicación, cortesía, credibilidad y confianza que es lo más importantes que se ha revelado mediante este estudio.
- El servicio y la atención al cliente constituye en la actualidad el principal estándar que usa el cliente para medir el desempeño de una empresa y el de la competencia, y si las expectativas no se satisfacen se corre el riesgo de perder al cliente.

✚ Tesis de Pinillos (2004): *Relación entre la calidad de desempeño y el nivel de satisfacción en los clientes del Restaurant – Cafetería Gonzales en la ciudad de Trujillo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones:

- La calidad de atención se relaciona con el nivel de satisfacción en los clientes de la cafetería Gonzales, según la contrastación de la hipótesis realizada

tomando como base la recopilación primaria de datos.

- La calidad en la atención a los clientes del Restaurant Cafetería Gonzales es buena para el 63.78% de sus clientes, debido básicamente a la calidad de los productos y la atención del personal.
- El nivel de satisfacción de los clientes del Restaurant Cafetería Gonzales es alta, pues el 65% manifiesta su satisfacción en líneas generales con el local y el 35% están regularmente satisfechos.

✚ Tesis de Benítez y Ramos (2000): *Nivel de satisfacción con respecto a la calidad del servicio que brinda la empresa de transportes Ave Fénix SAC en los clientes del servicio Trujillo – Chiclayo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones:

- Los clientes de la empresa de transportes Ave Fénix SAC se encuentran satisfechos con el servicio que reciben en la ruta Trujillo Chiclayo, calificándolo como bueno.
- Con respecto a la confiabilidad, su opinión es favorable por la puntualidad de las salidas y llegadas de los buses y la frecuencia de la utilización del servicio de la empresa.

- La percepción sobre la capacidad de respuesta de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC, es favorable, lo que se ve determinado por la rapidez en la atención de venta de pasajes y en la entrega de equipajes.

1.1.4 Justificación y delimitación

Teórica

Según Dessler (2001) un plan de capacitación es en esencia un plan organizado para poner en marcha el proceso de aprendizaje del empleado y contribuir a la mejora de su desempeño laboral. En tanto la presente investigación demuestra que el desempeño laboral, de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo, mejora con la implementación de un plan de capacitación.

Práctica

La presente investigación resultó beneficiosa para el gimnasio Sport Club y para los clientes del mencionado establecimiento. La investigación propone un plan de capacitación que luego de su proceso de implementación, contribuyó a solucionar el problema de desempeño de los trabajadores operativos en el gimnasio.

En tal sentido el gimnasio vio reflejados los resultados en sus márgenes de utilidad y posteriores ganancias, mientras que por el lado de los clientes, estos se sienten mejor atendidos y su el nivel de aceptación del establecimiento aumentó, en tanto pueden recomendarlo con certeza.

La elaboración de un plan de capacitación para el personal operativo llena ese vacío de capacitación detectado, ya que la capacitación constante contribuye con la mejora del desempeño y beneficia al establecimiento pues su nivel de aceptación, por parte de los clientes, aumenta.

Metodológica

En esta investigación se efectuó el diagnóstico del desempeño de los trabajadores, mediante la aplicación de una encuesta a los clientes quiénes están en contacto diario con los trabajadores operativos.

Además, se conoció la predisposición de los trabajadores a recibir capacitación, mediante la aplicación de una encuesta antes y después de implementar el proceso de capacitación.

1.2 Hipótesis

La implementación un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo.

1.3 Objetivos

Objetivo general

Demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora con la implementación de un plan de capacitación.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo antes de la implementación del plan de capacitación.
- Analizar los beneficios de la implementación del plan de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo.
- Realizar un análisis comparativo del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo antes y después de la implementación del plan de capacitación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y

CONCEPTUAL

2.1 Marco teórico

2.1.1 Plan de capacitación

Según Amaya (2003) un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Además este autor afirma que capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño.

Según Gonzáles (2007) el plan de capacitación es aquel que se elabora incluyendo los temas en los que los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño y afirma que las etapas del proceso de capacitación son las siguientes:

1. Etapas del proceso de capacitación

a) Análisis de las necesidades

- Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- Evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias así como a sus actitudes y motivaciones personales.
- Establecer los objetivos de un programa formal de capacitación.

b) Diseño de la instrucción

- Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos ejercicios y actividades de la instrucción.
- Organizarlos en un programa.
- Asegurarse de que todos los materiales como guías del instructor y cuadernos del trabajo de los participantes se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizajes que se establecieron.
- Elaborar un programa formal de capacitación.

c) Validación

- Presentar y validar previamente la capacitación.
- Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

d) Aplicación

- Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además del contenido mismo de la capacitación.

e) Evaluación y seguimiento

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los apéndices ante la capacitación.
- Aprendizaje, usar tanto los recursos tanto para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso.
- Comportamiento, una vez terminada la capacitación anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas que se entrenan.
- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

2. Determinación de necesidades de capacitación

Según Reza (2006) la determinación de necesidades de capacitación es una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización.

Además este autor nos presenta:

Medios para la determinación de necesidades de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

a. Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

b. Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

c. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

d. Entrevistas con supervisores y gerentes

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

3. Objetivos de la capacitación:

Robbins (1998), nos plantea que establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

4. Programas de capacitación

Según Dessler (2001) los programas de capacitación son un instrumento de planificación que permite al instructor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso, además comunica la propuesta programática tanto a las personas involucradas en el curso como a los instructores, administradores y evaluadores de la capacitación. Para elaborar estos programas se debe tomar como punto de partida la planeación anual de la empresa, en la que usualmente aparecen los siguientes datos:

- Datos de identificación (nombre del responsable, jefe de área, instructor, departamento, entre otros)
- Objetivos generales
- Horas, temas y subtemas
- Rangos porcentuales asignados al rubro de evaluaciones parciales y finales

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

5. Beneficios de capacitar

Reza (2006) nos ilustra acerca de los beneficios de capacitar y afirma que la capacitación, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de

vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados competitivos que llegaron para quedarse.

Para complementar lo expuesto, citamos a Dessler (2001), quien cita los siguientes beneficios del proceso de capacitación:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas entre los trabajadores.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.

- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

2.1.2 Desempeño laboral

El Desempeño Laboral, según Stoner (1994) es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Adicionalmente, para Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Por otro lado, Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Además expone que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Así mismo, Zelaya (2006) afirma que en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tendencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

1. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente mediante un buen desempeño laboral

Según Kotler (2003), si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente a través de un buen desempeño laboral:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar o requerir un servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).

2) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).

2. Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral:

- a. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- b. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- c. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- d. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- e. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

3. Importancia de evaluar el desempeño

Stoner (1994), manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y

ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los jefes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

2.2 Marco conceptual

- a) **Capacitación.** Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales. (Wayne, 2005)

- b) **Plan de capacitación.** Es en esencia un plan organizado para poner en marcha el proceso de aprendizaje del empleado. (Dessler, 2001)

- c) **Proceso de capacitación.** La capacitación es el proceso de enseñanza–aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar las labores en forma adecuada. (Dessler, 2001)

- d) **Desempeño laboral.** Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (Urbina, 1998)

- e) **Trabajador operativo.** Estrato que generalmente ocupan aquellos que conforman la base de la estructura organizacional y requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular, coordinación motora, entre otras condiciones. (Zelaya, 2006)
- f) **Relación capacitación – desempeño laboral.** A lo largo del proceso de capacitación se realiza un seguimiento de la implementación e impacto de las actividades desarrolladas para mejorar el desempeño laboral: satisfacción y valoración de los participantes, grado de apropiación de conocimientos, nivel de aplicación de lo aprendido y resultados de desempeño alcanzado. El monitoreo es clave para lograr que estas medidas puedan ser llevadas a la práctica. (Bohórquez, 2002)

CAPÍTULO III

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

3.1 Material

3.1.1 Población

Para el presente trabajo de investigación la población motivo de estudio estuvo constituida por los 100 clientes que acudieron al gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo ente los meses de enero a julio del año 2013.

El número de clientes fue determinado, pues se contó con un registro exacto de aquellos que acudían al establecimiento: 100 clientes.

3.1.2 Marco de muestreo

Base de datos: Registro de clientes matriculados

3.1.3 Muestra

Utilizamos un muestreo de tipo probabilístico (muestreo aleatorio simple) con los 100 clientes que acudieron al gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo ente los meses de enero a julio del año 2013

La muestra representativa y adecuada estuvo conformada por 80 clientes.

Dado que no existió información previa para este trabajo se asumió que la proporción de clientes satisfechos (0.5) es igual a la de los no satisfechos (0.5).

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(100)}{100(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 80$$

Dónde:

Z = desviación estándar correspondiente a un nivel de significancia o error fijado

E = error tolerable

p = Proporción de elementos a favor

q = Proporción de elementos no a favor

N = Número de clientes del gimnasio

Para el caso de los trabajadores que recibieron la capacitación, no se utilizó ningún tipo de muestreo pues se trabajó con la población completa: 06 trabajadores.

3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario.

Nuestra encuesta se basó en un cuestionario con 11 preguntas que buscaron obtener la apreciación del cliente con respecto al desempeño de los trabajadores operativos, haciendo sobresalir los puntos a reforzar y que fueron incluidos en el plan de capacitación.

Adicionalmente, en la etapa de implementación del plan de capacitación, se aplicó una encuesta a los trabajadores para conocer su percepción sobre su propio desempeño. La encuesta constó de 4 proposiciones simples en las que el trabajador debía marcar su nivel de acuerdo o desacuerdo.

La validación de los instrumentos se dio por opinión de experto, Dr. Germán Salinas Gamboa, ya que no se prestó para una validación estadística por tratarse de variables cualitativas.

Asimismo se realizó la recopilación de datos específicos de publicaciones especializadas, revistas, libros e internet con la finalidad de obtener la información pertinente y actualizada de acuerdo al tema.

3.2 Procedimientos

3.2.1 Diseño de contrastación

Utilizamos el diseño en sucesión o en línea donde se usó un solo grupo que sirve como grupo experimental y testigo de sí mismo:

Esquema del diseño: O_1 ----- X ----- O_2

Al grupo experimental de clientes se le aplicó una encuesta previa para conocer su apreciación acerca del desempeño laboral de los trabajadores operativos (O_1).

Luego se implementó el plan de capacitación (variable independiente = X) para los trabajadores, de acuerdo a los puntos por reforzar que arrojaron los resultados de la encuesta.

Posterior al proceso de capacitación implementado para los empleados, se realizó una nueva medición de la apreciación acerca del desempeño laboral de los trabajadores operativos (O_2) con el propósito de comparar los resultados antes y después de la aplicación del plan.

Comparamos

 O_1 Vs O_2

Modelo estadístico

- ✚ Para demostrar que la hipótesis es verdadera se utilizó análisis estadístico descriptivo y prueba Z.

3.2.2 Análisis de variables

Variable 1: Plan de capacitación

Definición conceptual. Es una propuesta realizada en base a las necesidades detectadas en la empresa que será motivo de aplicación. Como es sabido en la empresa siempre se presentan problemas y carencias, que mediante la capacitación se pretenden afrontar de la mejor manera. En él se presentan temas y estrategias a seguir para procedes a instruir a los trabajadores. (Gonzáles, 2007)

Definiciones operacionales

Indicadores

- ✚ Número de trabajadores
- ✚ Satisfacción laboral
- ✚ Clima organizacional
- ✚ Habilidad
- ✚ Predisposición
- ✚ Temas
- ✚ Aplicación

Variable 2: Desempeño

Definición conceptual. El Desempeño Laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Robbins, 1998)

Definiciones operacionales

Indicadores

-  Acatamiento de órdenes
-  Comportamiento
-  Producción
-  Actitudes hacia el cliente
-  Iniciativa
-  Servicio
-  Conocimiento
-  Rapidez
-  Cuidado de instalaciones
-  Recompensa

Escala de Medición

VARIABLE	TIPO	ESCALA
PLAN DE CAPACITACIÓN	Cualitativa	Ordinal
DESEMPEÑO	Cualitativa	Ordinal

3.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos de la presente investigación hemos empleado un sistema electrónico de cómputo: EXCEL.

Los resultados son presentados en tablas y gráficos con su respectiva descripción y análisis.

Para demostrar que el desempeño del personal operativo del gimnasio Sport Club, mejora luego de la implementación de un plan de capacitación en servicios generales, se realizó un análisis estadístico descriptivo de los resultados y se aplicó la prueba Z.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN

DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación presentados mediante un análisis de estadística descriptiva.

Las encuesta a los clientes representó una herramienta muy importante porque a través de ella se pudo tener acceso a información necesaria para la evaluación de resultados.

4.1. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes antes de la implementación del plan de capacitación

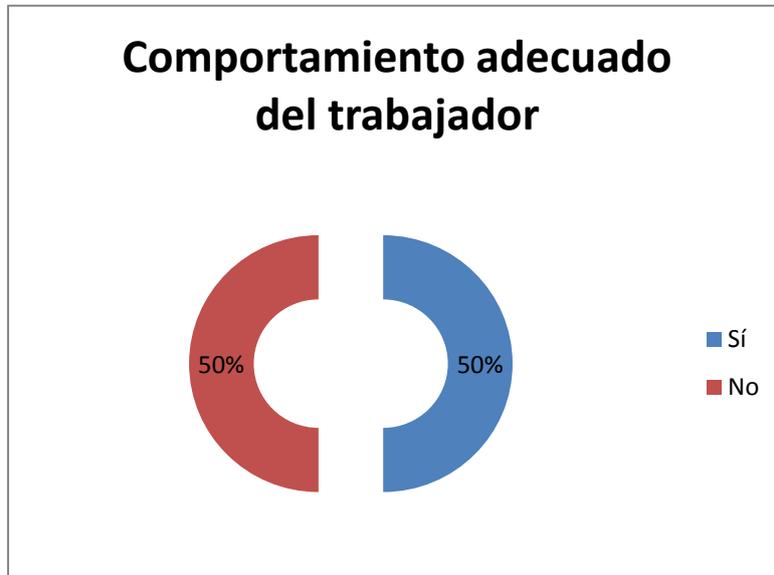
Gráfico N° 01



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°1, se aprecia que solo el 1% de los encuestados creía que las funciones no eran cumplidas por los trabajadores, mostrando que esta no era una debilidad sobre la cual se debió enfocar el plan de capacitación. Por otro lado, nos permite detectar una actitud responsable por parte de los trabajadores en el cumplimiento de sus labores, ya que los clientes en un 99% opinaron que los trabajadores si cumplían con sus funciones.

Gráfico N° 02



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°2, se aprecian dos posiciones divididas en lo que respecta a la opinión del cliente; un 50% que opino que el comportamiento del trabajador es adecuado y otro 50% que opina que no lo es. Estos resultados nos permitieron establecer un punto sobre el cual trabajar en nuestro plan de capacitación, a fin de mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que al estar divididas las opiniones nos muestra que el comportamiento tiene que ser un tópico incluido en el plan de capacitación.

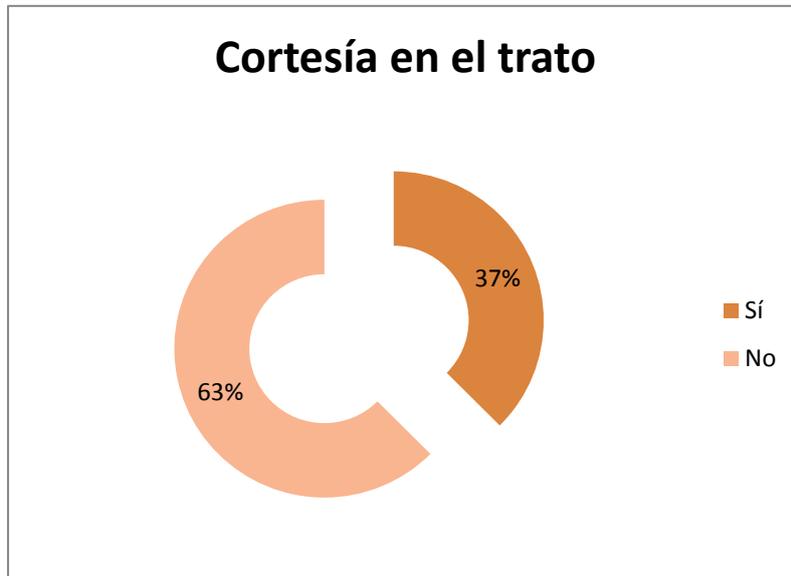
Gráfico N° 03



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°3, se aprecia que solo el 6% de los encuestados creía en la existencia de capacidad de trabajo bajo presión en los trabajadores, mientras que un 94% no creía en la existencia de esta capacidad. Este factor es importante pues los tiempos de respuesta deben ser inmediatos y el trabajo realizado eficientemente y al no mostrar una respuesta frente a la presión el cliente se crea la idea de que el desempeño del trabajador no es el adecuado.

Gráfico N° 04



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°4, se aprecia que solo el 37% de los encuestados percibía cortesía en el trato, mientras un 63% no lo percibía. Esto refleja una gran debilidad sobre la cual enfocar la capacitación, si bien los trabajadores operativos no tienen mucho contacto con el cliente, se debería aprovechar aquellas ocasiones en las que deben interactuar con el cliente para dejar una buena impresión acerca de su desempeño.

Gráfico N° 05



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°5, se aprecia que solo el 4% de los encuestados creía en la existencia de iniciativa al momento de resolver un problema por parte de los trabajadores, un 96% no creía en la existencia de ella. Si bien los problemas se pueden dar repentinamente, el personal debe estar atento a estos para solucionarlos en la brevedad posible. Muchas veces no es necesario esperar una orden para resolver un problema. He aquí, otra debilidad sobre la cual enfocarse en el plan de capacitación.

Gráfico N° 06



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°6, se aprecia que solo el 4% de los encuestados creía en la existencia de preocupación por la optimización del servicio en el gimnasio, un 96% no creía en la existencia de esta preocupación por parte de los trabajadores. Lo cual muestra una gran debilidad, que refleja el mal desempeño de los trabajadores. Si las soluciones son deficientes, la opinión acerca del desempeño del trabajador también irá en la misma dirección.

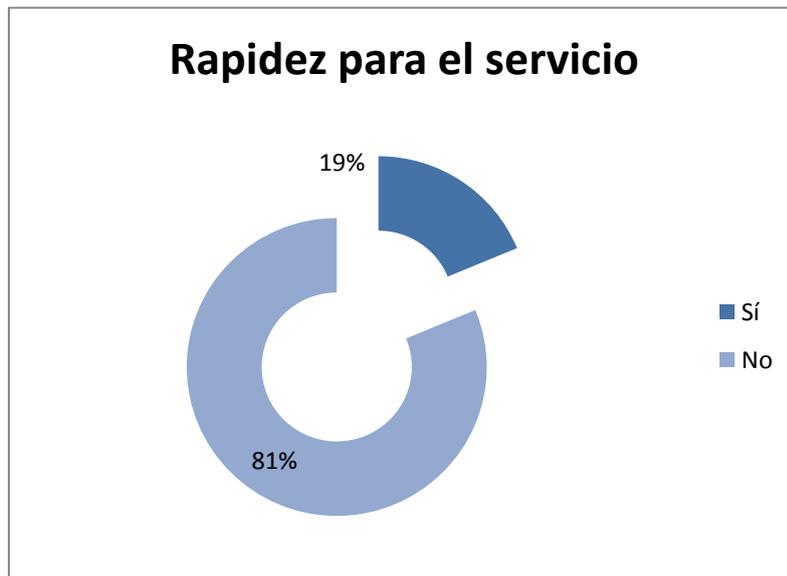
Gráfico N° 07



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°7, se aprecia que solo el 6% de los encuestados creía en la existencia de dominio en el trabajo ejecutado por el trabajador operativo, el 94% creía que este dominio no existía entre los trabajadores. La existencia de trabajadores no calificados para realizar una actividad dentro del gimnasio causó un efecto negativo en la imagen que tienen los clientes de ellos. Por ende la aplicación de un plan de capacitación es importante y urgente para mejorar esta deficiencia.

Gráfico N° 08



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°8, se aprecia que solo el 19% de los encuestados creía en la existencia de rapidez para el servicio, el 81% no creía en que existiera rapidez en el servicio. Como se mencionó anteriormente, los tiempo de respuesta son importantes, mucho más en organizaciones como un gimnasio en que los clientes acuden con el tiempo medido, se debería poner el mismo énfasis en factores actitudinales que en aptitudinales, de nada sirve tener el conocimiento si no es aplicado correctamente por los trabajadores en pro de los clientes.

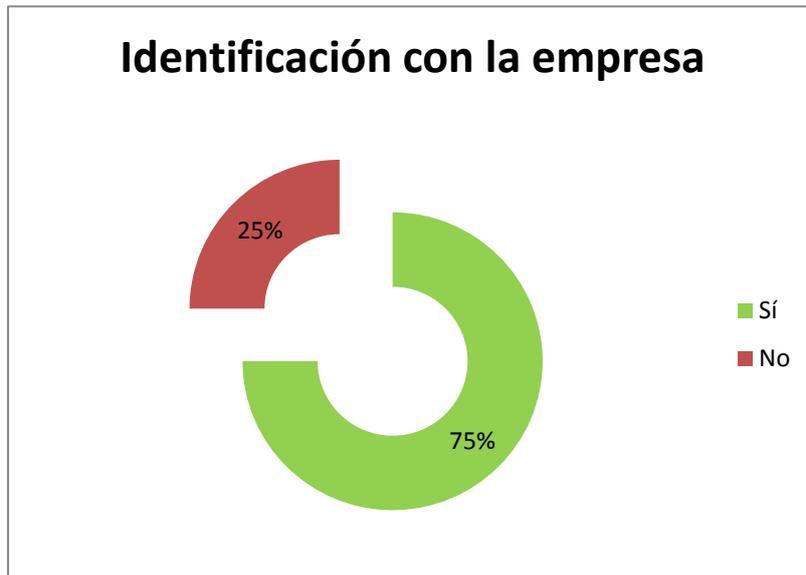
Gráfico N° 09



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°9, se aprecia que solo el 4% de los encuestados creía que las instalaciones tenían un óptimo mantenimiento, el 96% de los encuestados no creía en esto. La participación proactiva de los trabajadores permite prevenir incidentes durante la prestación del servicio, por ello este factor es muy importante, más cuando en un gimnasio las instalaciones son muy importantes para que el cliente sienta confort y comodidad.

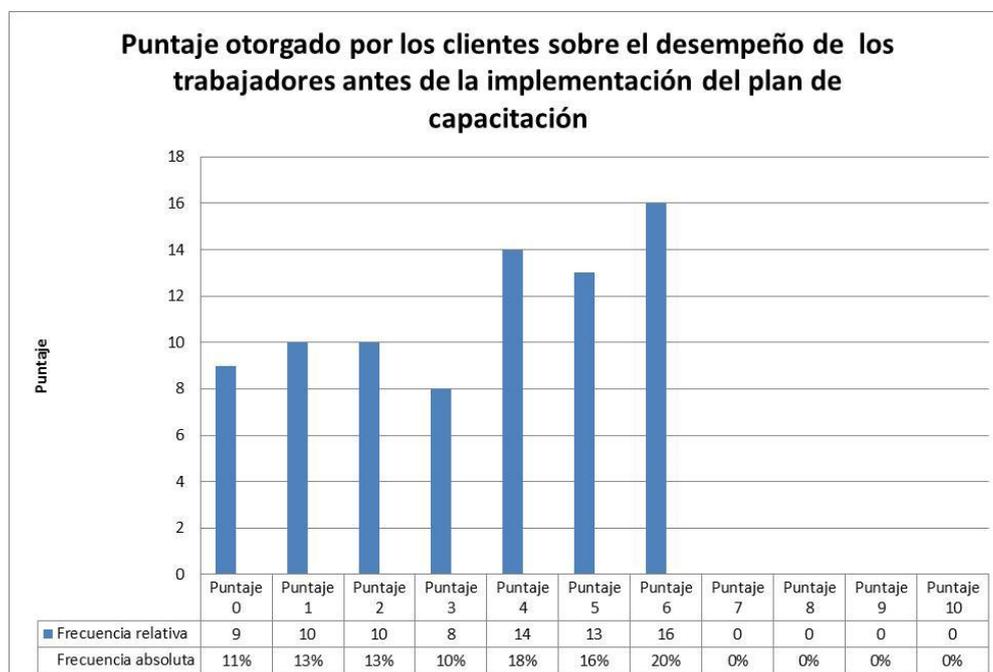
Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°10, se aprecia que el 75% de los encuestados creía que los trabajadores si se identificaban con la empresa Sport Club, el 25% de los encuestados creían lo contrario. Esta percepción por parte del cliente, demuestra que a pesar de no ser mayoritarios (25%) existe un grupo que aprecia que los trabajadores no están plenamente identificados con la empresa, lo cual se tomó en cuenta para incluirlo como tema del plan de capacitación y lograr disminuir esta percepción.

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07
 Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N° 11 están representadas las frecuencias de puntajes otorgados por los clientes con relación al desempeño de los trabajadores, considerando que cero es puntaje más cercano al pésimo desempeño y diez es lo más cercano al óptimo desempeño. Siendo la mayor frecuencia absoluta 20% (16 encuestados otorgaron puntaje 6 al desempeño de los trabajadores) y la menor frecuencia 11% (9 encuestados otorgaron puntaje 0 al desempeño de los trabajadores). Ninguno le otorgó puntaje entre 7 y 10, lo cual nos hace deducir que ningún encuestado consideraba el desempeño de los trabajadores como óptimo, haciendo notar que de todas maneras existían puntos por reforzar. El puntaje promedio que les otorgan antes de la implementación del plan de capacitación es de 3.39 más cercano al pésimo desempeño.

4.2. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes después de la implementación del plan de capacitación

Gráfico N° 12

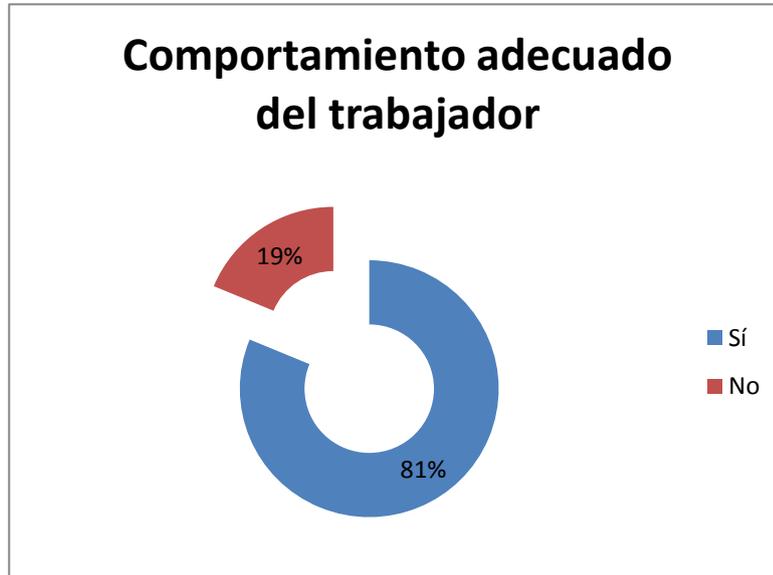


Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°12, se aprecia que el 99% de los clientes encuestados opina que los trabajadores sí cumplen con sus funciones, de tal forma que se puede inferir que perciben que su desempeño es adecuado.

El 1% a pesar de ser minoría, cree que los trabajadores no cumplen sus funciones, lo cual nos muestra que la capacitación aplicada una sola vez no soluciona los problemas al 100%, de tal modo que se debe fomentar la implementación de futuras capacitaciones para reforzar lo ganado y adquirir mayor solidez en el cumplimiento de funciones.

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°13, se aprecia que el 81% de los encuestados creía que el comportamiento de los trabajadores era adecuado luego de la implementación del plan de capacitación. Esto demuestra el aprovechamiento de la oportunidad de mejora detectada, resultado del enfoque dado en el plan de capacitación, que tuvo un módulo que se dedicó a trabajar en la actitud del trabajador. Aún queda un 19% de encuestados que creen que el comportamiento del trabajador no es adecuado y desmerece su desempeño, dándonos un indicador de continuar mejorando constantemente.

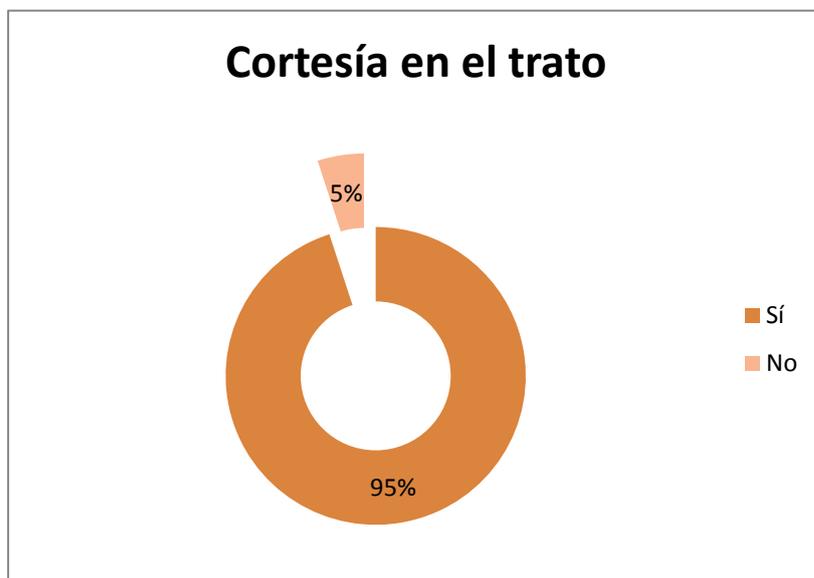
Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°14, se aprecia que solo el 87% de los encuestados creía en la existencia de capacidad de trabajo bajo presión, mientras que una minoría (13%) aún no creía en la existencia de esta capacidad, incluso luego de la aplicación del plan de capacitación. Las cifras nos indican que todavía queda un 13% que opina que los trabajadores deben trabajar en la capacidad de dominio de trabajo bajo presión.

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°15, se aprecia que solo el 5% de los encuestados no percibía cortesía en el trato luego de la implementación del plan de capacitación. Estas cifras nos permiten comprobar que a pesar del trabajo bajo presión los trabajadores han aprendido, en su mayoría, a mostrar cortesía y buen trato hacia el cliente.

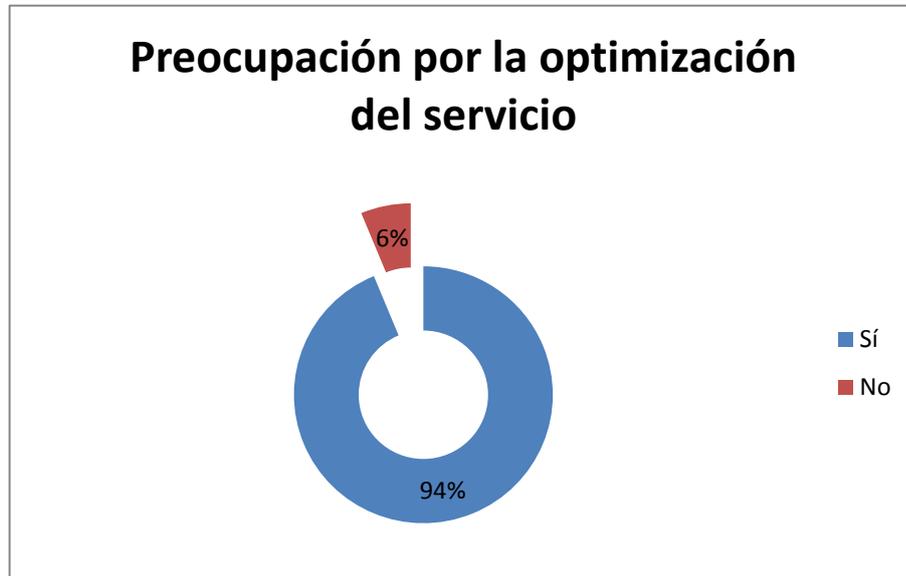
Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°16, se aprecia que solo el 3% de los encuestados no creía en la existencia de iniciativa al momento de resolver un problema luego de la implementación del plan de capacitación, esto demuestra una mayor atención por parte de los trabajadores, y una mejora en su nivel de preparación para resolver incidentes.

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°17, se aprecia que solo el 6% de los encuestados no creía en la existencia de preocupación por la optimización de servicio, esto demuestra el impacto de la capacitación en la mejora del servicio brindado por parte del trabajador operativo, que ahora proyecta una imagen mejorada de sus capacidades frente al cliente. Esto nos permite detectar la iniciativa del trabajador por mejorar en sus labores.

Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°18, se aprecia que solo el 1% de los encuestados no creía en la existencia de dominio en el trabajo ejecutado luego de la implementación del plan de capacitación, esto refleja claramente el impacto positivo del plan de capacitación a nivel aptitudinal entre los trabajadores operativos del gimnasio.

Gráfico N° 19



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°19, se aprecia que solo el 8% de los encuestados no creía en la existencia de rapidez para el servicio luego de la implementación del plan de capacitación. El 92% de los encuestados cree en la rapidez de servicio y esto se debe a los conocimientos adquiridos en la capacitación brindada y a su correcta aplicación por parte de los trabajadores.

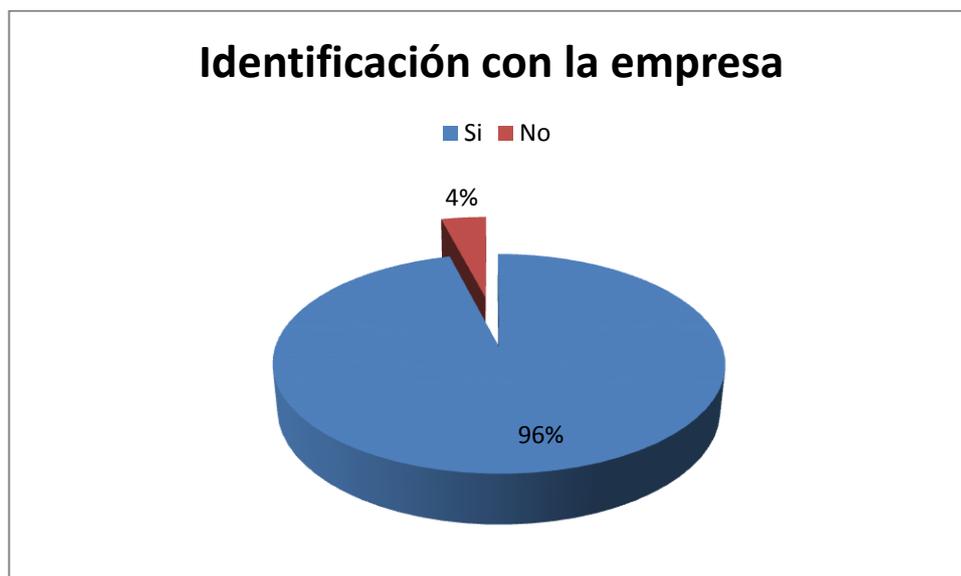
Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°20, se aprecia que solo el 6% de los encuestados no creía que las instalaciones tenían un óptimo mantenimiento versus el 94% que ahora cree que las instalaciones se mantienen en óptimo estado, reflejando que los módulos de identificación del trabajo (gasfitería, pintura, etc.) han dado resultados positivos con los trabajadores operativos.

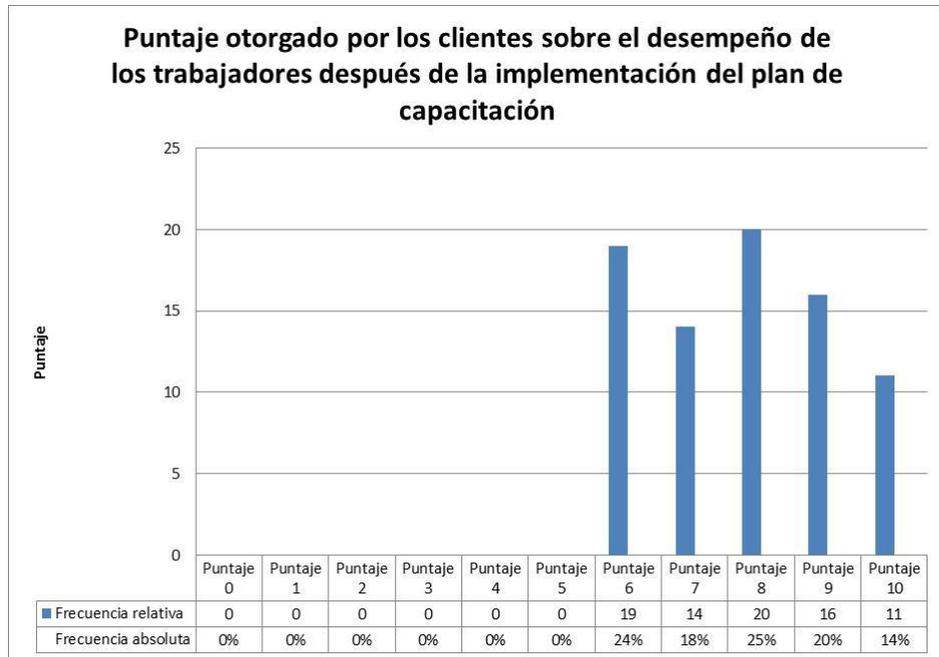
Gráfico N° 21



Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N°21, se aprecia que el 4% de los encuestados creía que los trabajadores aún después de la implementación del plan de capacitación, no se identificaban con la empresa. Esta percepción por parte del cliente, aunque es minoría existen puntos con respecto a la cultura organizacional que se deben mejorar. El 96% opinó que los trabajadores si se identifican con la empresa, indicándonos que en su mayoría la capacitación tuvo resultados positivos.

Gráfico N° 22

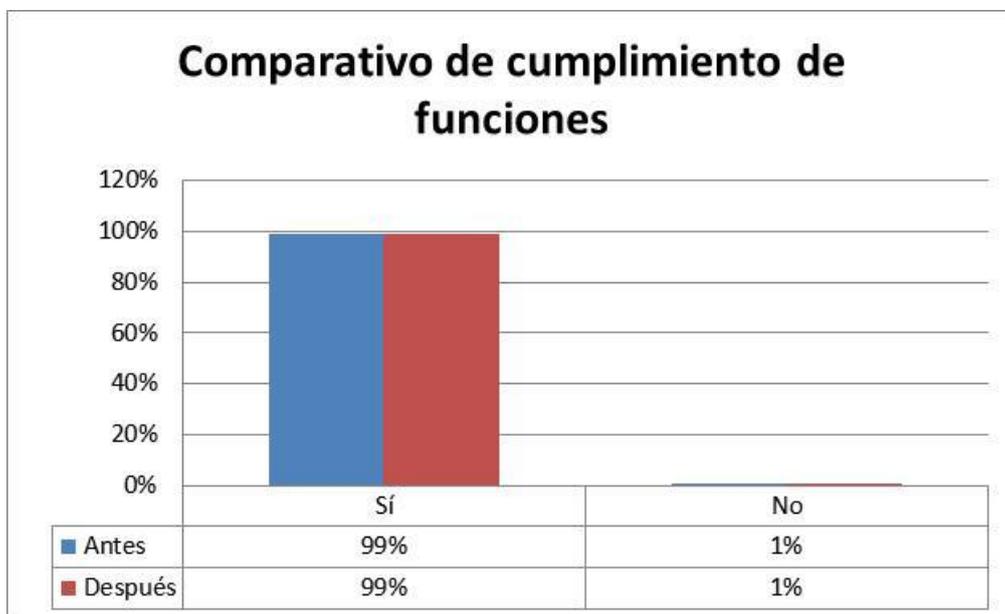


Fuente: Encuesta a los clientes a 06/10
 Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N° 22 apreciamos que la frecuencia absoluta mayor es 25% y la menor es 14%, todos los puntajes están distribuidos entre 6 y 10, llegando a concluir que los clientes sí aprecian una mejora en el desempeño de los trabajadores, por tanto les otorgan una mejor calificación (puntaje promedio 7.83 cercano a desempeño óptimo) que la que otorgaron antes de la implementación del plan de capacitación.

4.3. Resultados comparativos

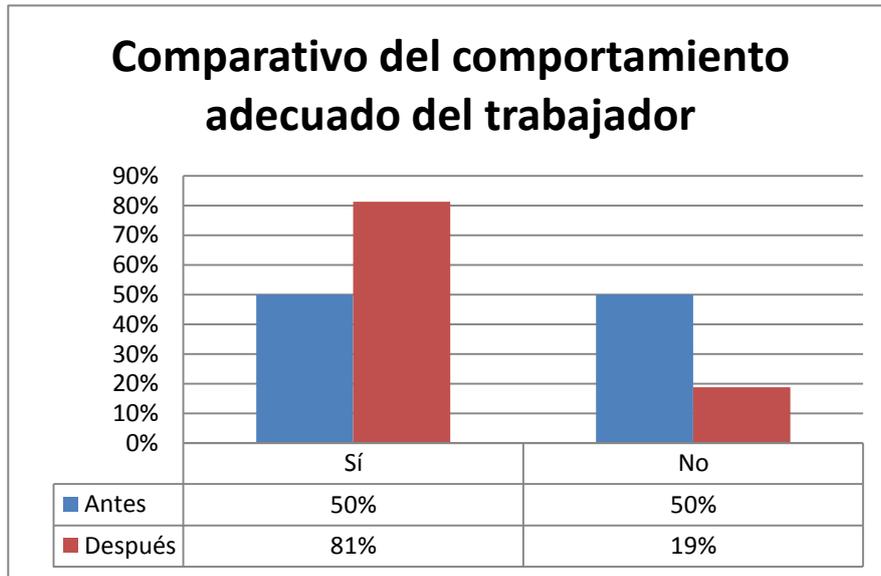
Gráfico N° 23



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°23 nos muestra la opinión de los cliente con respecto al cumplimiento de funciones por parte de los trabajadores operativos. Podemos ver que antes de la implementación del plan de capacitación solo el 1% de los clientes creía que los trabajadores no acataban las órdenes, manteniéndose este porcentaje luego de la aplicación del plan de capacitación, lo cual nos demuestra que el problema no estaba enfocado en la actitud de los trabajadores hacia los requerimientos del cliente sino en la capacitación que requerían para desempeñar sus funciones, pero claro está que el aspecto actitudinal no debe dejar de ser incluido en el plan.

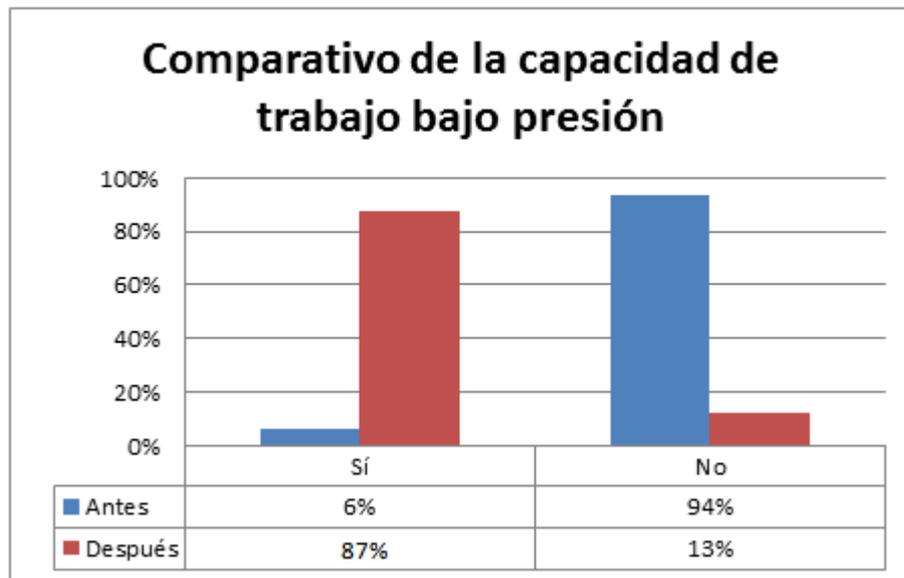
Gráfico N° 24



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°24 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación al comportamiento de los trabajadores; inicialmente, la opinión se divide en 50% para los que creen que el comportamiento es el adecuado y 50% que consideran que no lo es, enfocando su respuesta en la capacidad de los mismos para resolver sus requerimientos de atención. Luego de la implementación del plan el 81% cree ahora que el comportamiento de los trabajadores es adecuado plasmando en sus respuestas la efectividad alcanzada por el plan de capacitación implementado.

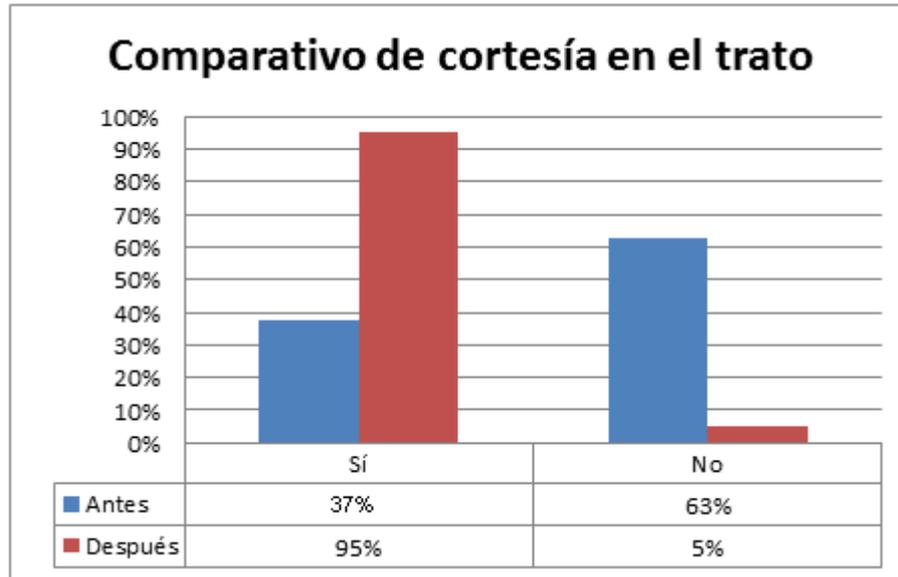
Gráfico N° 25



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°25 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la capacidad de trabajo bajo presión de los trabajadores; si hablamos de capacidad para trabajar bajo presión el 94% de los clientes encuestados manifestó que los trabajadores no tenían la capacidad de trabajar bajo presión, revirtiéndose la situación luego de la implementación del plan de capacitación en que el 84% considera que ahora los trabajadores son capaces de manejar el trabajo bajo presión, esto nos hace inferir que la capacidad de respuesta también ha mejorado.

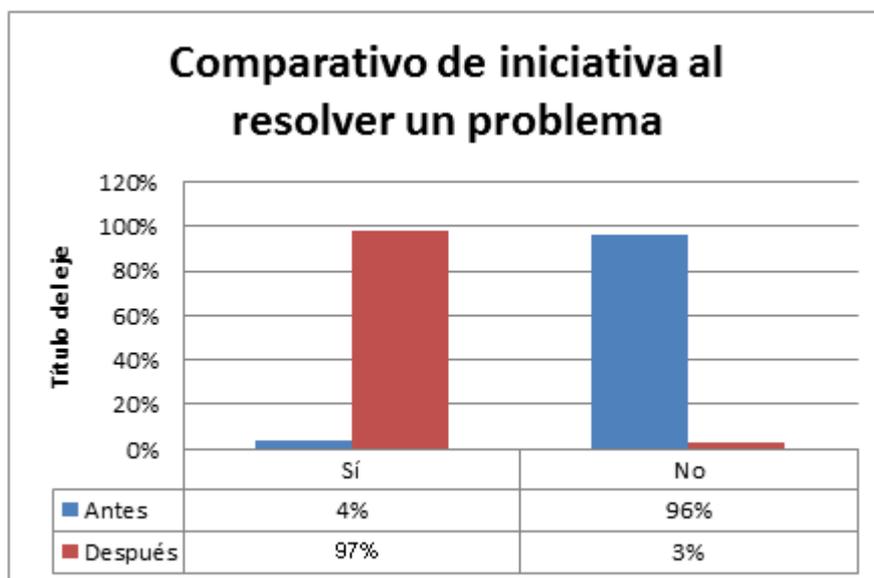
Gráfico N° 26



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°26 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la cortesía en el trato de los trabajadores hacia ellos. Antes de la implementación del plan de capacitación el 63% de los clientes opinaba que no existía cortesía en el trato, luego de la implementación del plan el 95% opinó que existe cortesía en el trato, corroborando que los temas acerca de atención al cliente en los que se enfocó la capacitación dieron los resultados esperados.

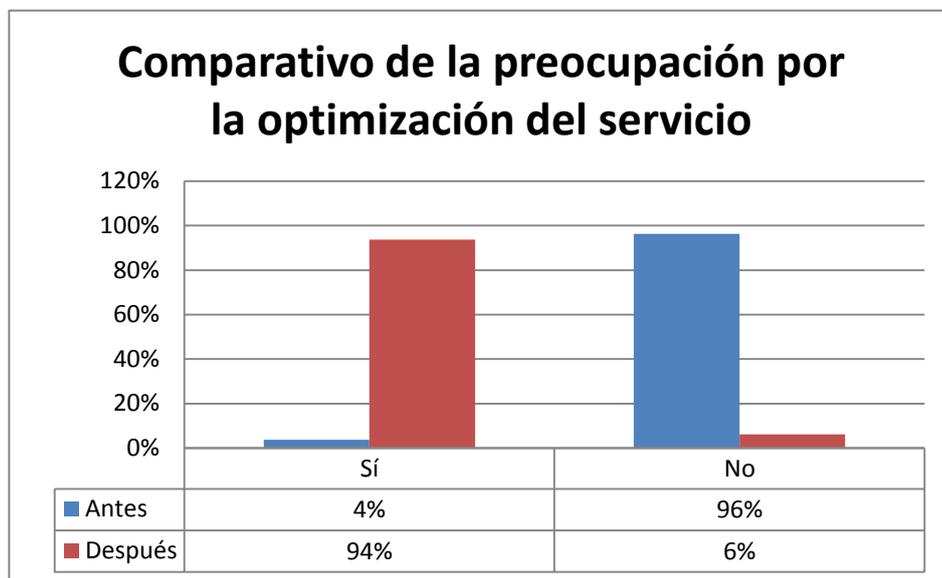
Gráfico N° 27



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°27 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente respecto a la iniciativa de los trabajadores operativos para resolver problemas, el 96% consideraba que los trabajadores no contaban con la iniciativa, situación que se vio revertida cuando los clientes fueron encuestados nuevamente luego de la implementación del plan y opinan (97%) que los trabajadores sí tienen iniciativa para resolver un problema.

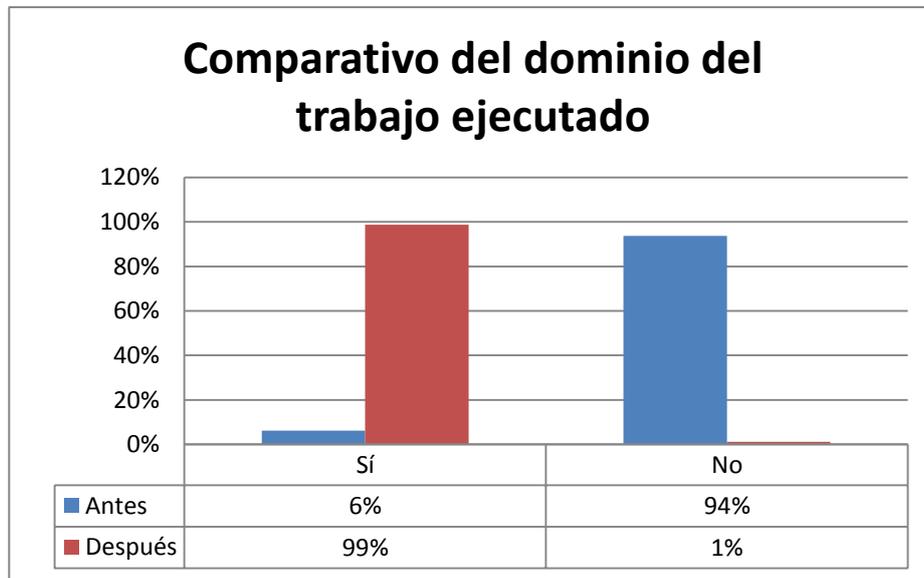
Gráfico N° 28



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°28 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la preocupación por la optimización del servicio que mostraban los trabajadores; inicialmente, el 96% opinaba que no existía preocupación por optimizar el servicio, luego de la implementación del plan el 94% percibe que existe preocupación por la optimización del servicio, viendo las cifras revertidas inferimos que los trabajadores ahora conocen conceptos de calidad y mejora continua.

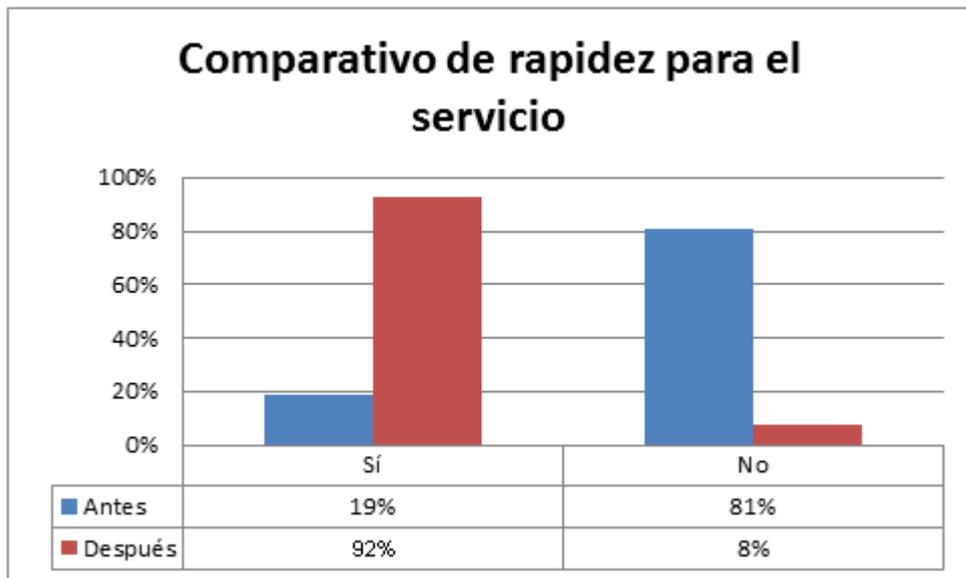
Gráfico N° 29



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°29 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación al dominio del trabajo ejecutado por el trabajador, en un inicio se tenía una percepción negativa ya que el 94% opinó que dicho dominio no existía, luego de la capacitación que recibieron los trabajadores, el 99% de los clientes confían en el dominio de estos sobre sus funciones.

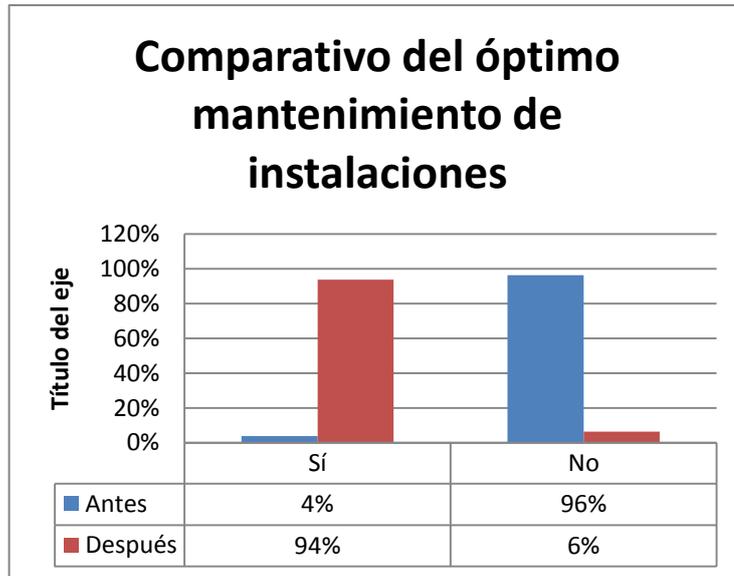
Gráfico N° 30



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°30 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la rapidez para el servicio de los trabajadores operativos del gimnasio. Antes de la implementación del plan de capacitación un 81% de los encuestados opinaba que la rapidez para el servicio no era una de las capacidades de los trabajadores del gimnasio, posterior a la implementación del plan de capacitación el 92% consideró a los trabajadores como rápidos para el servicio.

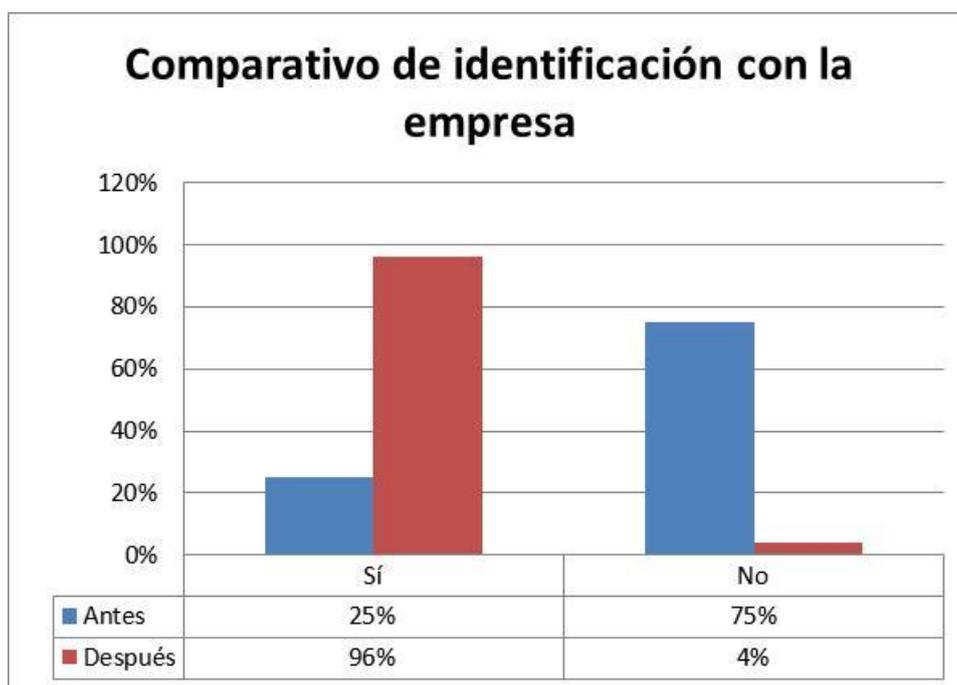
Gráfico N° 31



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°31 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación al óptimo mantenimiento de las instalaciones, en un inicio se tenía una percepción negativa acerca de este tópico, el 96% de encuestados no consideraba que las instalaciones estaban en un óptimo mantenimiento, situación que se vio revertida luego de la aplicación del plan cuando el 94% opina que sí están en óptimas condiciones, lo cual nos sugiere que los trabajadores están empleando los conocimientos adquiridos.

Gráfico N° 32



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°32 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación con el grado de identificación de los trabajadores con la empresa antes de la implementación del plan, el 75% clientes manifestaron que los trabajadores no se identificaban con la empresa para la que trabajan, mientras que luego de la implementación del plan el 96% de los clientes encuestados creían que los trabajadores sí se identificaban con la empresa Sport Club.

4.4 Discusión de resultados

4.4.1 En función al marco teórico

Coincidimos con lo planteado por Amaya (2003) quien afirma que un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización. En el caso del presente trabajo de investigación, las expectativas y necesidades las plasmaron los clientes al ser encuestados: necesidad de mejor trato, mayor rapidez en el servicio, mejoras en el mantenimiento de la infraestructura y capacidad de respuesta bajo presión, aspectos que consideramos se han logrado mejorar después de la implementación del plan de capacitación en el gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo.

Además, concordamos con Gonzáles (2007) en que el plan de capacitación es aquel que se elabora incluyendo los temas en los cuales los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño. En nuestra investigación, vinculamos las expectativas planteadas por el cliente y las traducimos en temas, como son: atención al cliente, identificación del trabajo, ejecución del trabajo, control del trabajo y mejora continua, los mismos que han sido desarrollados.

Así mismo, según Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, con lo cual estamos totalmente de acuerdo ya que en la organización sobre la cual se realizó la investigación en el periodo de enero a julio, inicialmente los

promedios mostraban una calificación deficiente (3.39 en escala de 0 a 10) indicando que el desempeño laboral de los trabajadores no era adecuado, para que luego de la implementación del plan, este promedio mejorara a 7.83 acercándose más al puntaje máximo de 10 en la escala.

4.4.2 En función a los antecedentes

Coincidimos con la tesista Córdova (2002) que con su tesis *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar el desempeño laboral en la Caja Rural – Sede Principal Trujillo*, demostró que el servicio y la atención al cliente constituye en la actualidad el principal estándar que usa el cliente para medir el desempeño de una empresa y el de la competencia, y si las expectativas no se satisfacen se corre el riesgo de perder al cliente. Por lo tanto consideramos que la implementación del plan de capacitación encaja perfectamente para contribuir con la mejora del desempeño de los trabajadores, elevando el estándar de calidad del establecimiento y ayudando a la retención de los clientes.

Estamos de acuerdo con la tesista Pinillos (2004) que con su tesis: *Relación entre la calidad de desempeño y el nivel de satisfacción en los clientes del Restaurant – Cafetería Gonzales en la ciudad de Trujillo*, llegó a la conclusión que la calidad de desempeño se relaciona con el nivel de satisfacción en los clientes, motivo por el cual el propósito del presente trabajo estuvo enfocado en mejorar el desempeño de los trabajadores, asumiendo que al mejorarlo, las consecuencias con relación a la satisfacción y nivel de preferencia del establecimiento serían positivas.

4.4.3 En función a los objetivos

Se diagnosticó la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo antes de la implementación del plan de capacitación, mediante la aplicación de la encuesta a los clientes. Paso fundamental en la investigación para poder conocer la situación real del desempeño cuyos resultados arrojaron que los clientes, antes de la implementación del plan de capacitación le otorgaban al desempeño de los trabajadores un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño).

Se pudieron analizar los beneficios de la implementación del plan de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, entre los cuales resaltan la mejora en la capacidad para atender quejas y reclamos, el aumento de la rapidez en el servicio, la mejora en el mantenimiento de las instalaciones y una mejor calificación del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes. Además, previo a la implementación del plan se identificaron los temas a incluir en el plan de capacitación, gracias a las expectativas y necesidades expresadas por los clientes en la encuesta. Mostrando que este método de recolección de información resultó efectivo para este caso del gimnasio y es probablemente aplicable a empresas similares.

Se realizó un análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación, contrastando la percepción de los clientes con respecto al desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo antes y después de la implementación del plan de capacitación, notando la variación del promedio alcanzado (3.39) hasta llegar al puntaje promedio de 7.83 en la escala mencionada para el primer objetivo.

4.5 Análisis de beneficios de la implementación del plan de capacitación

Para el caso del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, la implementación del plan de capacitación, además de mejorar el desempeño de los trabajadores operativos, trajo consigo los beneficios que a continuación citamos:

- Contribuyó a prevenir riesgos de trabajo, basándonos en que los clientes opinan que luego de la implementación del plan de capacitación los trabajadores tienen mayor dominio de su trabajo y menos posibilidades de manipular mal alguna máquina del establecimiento, por desconocimiento.
- Se creó una mejor imagen de la empresa, ya que ahora los clientes opinan que el comportamiento de los trabajadores es adecuado, que son más corteses en el trato y que se preocupan porque el servicio que recibe el cliente sea óptimo, cambiando la percepción del cliente a una imagen corporativa mejorada.
- Ha facilitado que el personal se identifique con la empresa, lo cual se ve reflejado en la percepción de los clientes, quienes manifiestan que es notorio que los trabajadores se identifican con la empresa, lo cual se ve reflejado en la nueva actitud de los trabajadores que incluso manifestaron su deseo de participar en más capacitaciones.
- Ayuda a agilizar la solución de problemas y la mejora en el trato al cliente, pues ahora los clientes notan que los trabajadores tienen mayor iniciativa al momento de resolver un problema y su cortesía en el trato ha mejorado comparada contra la percepción inicial cuando no se había

implementado el plan de capacitación y los clientes notaban que los trabajadores no manejaban situaciones bajo presión y no tenían iniciativa para resolver problemas cotidianos.

4.6 Prueba de hipótesis

Para el presente trabajo de investigación empleamos la prueba Z para aceptar o rechazar la H_0 .

H_0 (hipótesis nula) = La implementación de un plan de capacitación no mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo.

H_1 (hipótesis alterna)= La implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo.

Prueba Z:

Nivel de significancia $\alpha=0.05$

Tamaño de muestra $n=80$

Promedio de puntaje otorgado antes de la implementación del plan de capacitación $X = 3.388$

Promedio de puntaje otorgado luego de la implementación del plan de capacitación $x = 7.825$

Desviación estándar $S=1.3667$

Hallamos S_x = desviación estándar ajustada a la muestra

$$S_x = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

$$S_x = \frac{1.3667}{\sqrt{80}}$$

$$S_x = 0.153$$

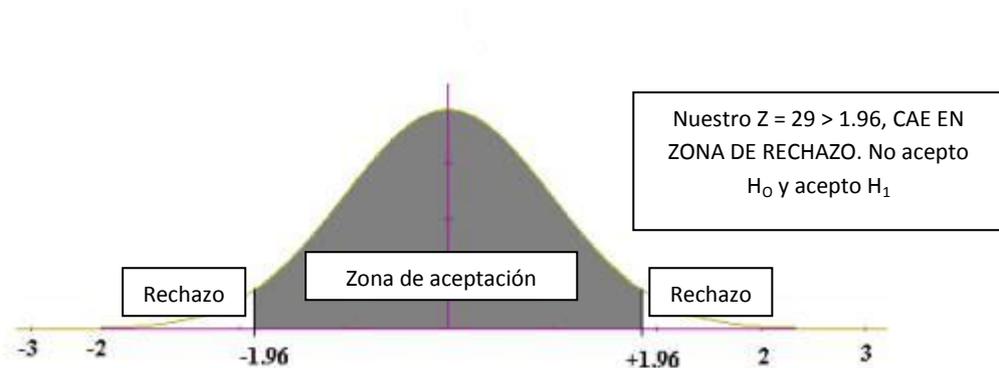
aplicamos la fórmula de la prueba Z

$$Z = \frac{x - X}{S_x}$$

$$Z = \frac{7.825 - 3.388}{0.153}$$

$$Z = 29$$

Para el nivel de significancia $\alpha=0.05$ le corresponde un valor $z = 1.96$



Entonces aceptamos la hipótesis alterna: La implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

GIMNASIO SPORT CLUB

PLAN DE CAPACITACIÓN

PERIODO AGOSTO- OCTUBRE 2013

TRUJILLO, 2013

PRESENTACIÓN

Luego de las conversaciones sostenidas con la gerencia de la empresa respecto a la posibilidad de elaborar e implementar un plan de capacitación para el GIMNASIO SPORT CLUB, creemos que afrontar dicho plan implicó determinar las reales necesidades de capacitación a fin de hacer del plan de capacitación una herramienta encaminada a mejorar el desempeño del personal operativo, bajo los conceptos de competitividad, integridad, guiados por la visión, misión, estrategia y objetivos de la empresa.

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo del Gimnasio Sport Club, al Reglamento de Organización y funciones del Gimnasio Sport Club y al Texto único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral, que coinciden en la promoción de la capacitación del trabajador para mejorar su desempeño en el trabajo y en la búsqueda de un solo objetivo, ser eficiente, responsable, honesto, competitivo en todos sus logros trazados.

El presente plan contiene las diversas actividades de capacitación dirigidas al personal operativo que labora en la empresa, que es una de las más importantes a nivel local.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	69
1. OBJETIVOS	71
2. BASE LEGAL	71
3. ALCANCE	71
4. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	72
5. DETERMINACIÓN DE GRUPOS OCUPACIONALES Y/O ESTAMENTOS A CAPACITAR	72
6. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	73
7. PRESUPUESTO	74
8. IMPLEMENTACIÓN	74
9. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	76

1. OBJETIVOS

- Mejorar el desempeño del personal operativo que labora en el gimnasio Sport Club.
- Brindar conocimientos teórico-prácticos, aplicables a las diversas áreas en las que los trabajadores deben desenvolverse.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización y así poder elevar su productividad y mejorar su capacidad de atención al cliente.

2. BASE LEGAL

- Reglamento interno de Trabajo del Gimnasio Sport Club
- Texto único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral
- Reglamento de Organización y funciones del Gimnasio Sport Club

3. ALCANCE

El desarrollo del presente Plan de Capacitación comprenderá exclusivamente al área operativa del GIMNASIO SPORT CLUB.

4. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Para la ejecución del presente Plan de Capacitación se sugiere la estrategia de capacitación externa por cuanto está comprobado que este tipo de capacitación genera mayor motivación en el trabajador.

5. DETERMINACIÓN DE GRUPOS OCUPACIONALES Y/O ESTAMENTOS A CAPACITAR

Para el presente Plan de Capacitación se han considerado los siguientes Grupos ocupacionales:

- Trabajadores Operativos

6. CRONORAMA DE CAPACITACIÓN

# DE SEMANAS	FECHA	GRUPO OCUPACIONAL	MÓDULO	CURSO	INSTITUCIÓN CAPACITADORA	LUGAR	N° DE HORAS	COSTO
Semana 1	3-4 Agosto	Personal operativo	Atención al cliente	Los cambios del cliente como oportunidad para diferenciarse	SENATI	Sala del Espejo: Cámara de Comercio y Producción de La Libertad	8	S/. 240.00
Semana 2	10-11 Agosto			Calidad, servicio y teoría del cambio para una cultura orientada al cliente			4	S/. 120.00
				Destrezas de comunicación en el servicio			4	S/. 120.00
Semana 3	17-18 Agosto	Personal operativo	Identificación del trabajo	Conocimientos básicos de electricidad	SENATI	Sala múltiple - Gimnasio Sport Club	8	S/. 240.00
Semana 4	24-25 Agosto			Conocimientos básicos de pintura			8	S/. 240.00
Semana 5	31- Agosto - 1 Setiembre			Conocimientos básicos de gasfitería			8	S/. 240.00
Semana 6	7-8 Setiembre			Conocimientos básicos de electrónica			8	S/. 240.00
Semana 7	14-15 Setiembre			Mantenimiento preventivo y aplicaciones			8	S/. 240.00
Semana 8	21-22 Setiembre	Personal operativo	Ejecución del trabajo	Planeación y programación de mantenimiento	SENATI	Sala del Espejo: Cámara de Comercio y Producción de La Libertad	4	S/. 120.00
				Elaboración de planes de trabajo			4	S/. 120.00
Semana 9	28-29 Setiembre	Personal operativo	Control del trabajo	Control de calidad	SENATI	Sala del Espejo: Cámara de Comercio y Producción de La Libertad	4	S/. 120.00
				Manejo de inventarios			4	S/. 120.00
Semana 10	5-6 Octubre	Personal operativo	Mejora continua	Métodos para lograr la mejora continua en la empresa	SENATI	Sala del Espejo: Cámara de Comercio y Producción de La Libertad	8	S/. 240.00
TOTAL HORAS Y TOTAL COSTO							80	S/. 2,400.00

7. PRESUPUESTO

El costo total del programa de capacitación tentativo asciende a S/. 2,400 nuevos soles.

Se ha considerado el costo por hora de los cursos a 30 nuevos soles por hora.

8. IMPLEMENTACIÓN

Dirigido

Al personal operativo del gimnasio Sport Club, quienes buscan adquirir conocimientos en atención al cliente y ampliar sus conocimientos en mantenimiento y operatividad de máquinas e instalaciones para asumir con éxito sus responsabilidades laborales.

Objetivo

Desarrollar en los participantes una visión integral en calidad de atención y desempeño laboral, con un enfoque práctico de aplicación inmediata ajustado a la naturaleza de sus labores diarias.

Desarrollo

Siguiendo el cronograma de capacitación expuesto, el diplomado estuvo planteando para desarrollarse a lo largo de 10 semanas. Con 8 horas semanales: sábados de 2 pm a 6 pm y domingos de 8 am a 12 pm.

El local escogido para esta capacitación fue la Sala del Espejo, localizada en la Cámara de Comercio y Producción La Libertad. Este local fue escogido por su capacidad de 11 personas, ya que la capacitación fue dictada a los 6 trabajadores operativos del gimnasio y el espacio se adecuó a la perfección. Además su localización céntrica facilitó la llegada de los participantes.

El módulo de “identificación de trabajo” se realizó en la sala múltiple del gimnasio Sport Club por tratarse de temas más prácticos que teóricos (pintura, gasfitería, electricidad entre otros).

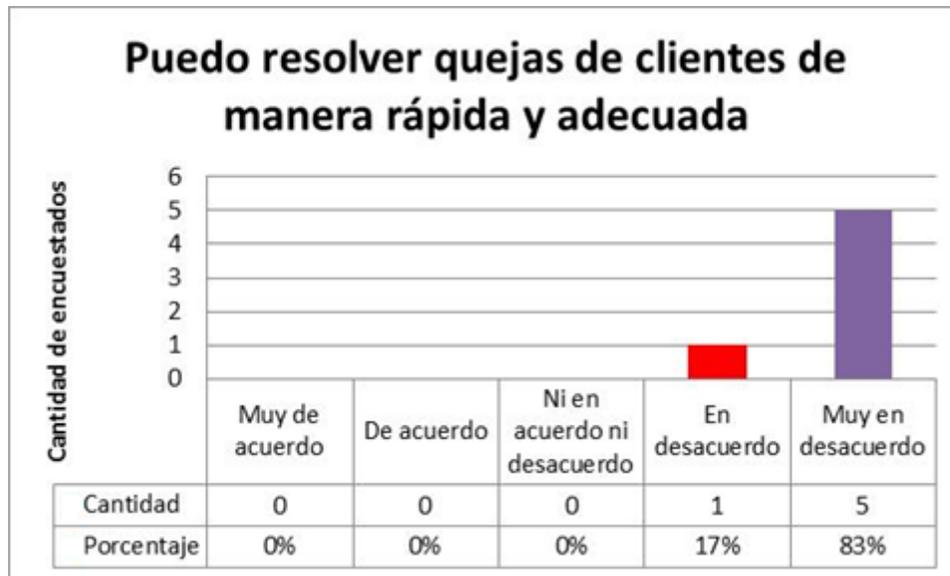
Esta capacitación se planteó en 5 módulos, cuyos temas fueron propuestos de acuerdo al resultado de la encuesta aplicada a los clientes, ya que como se mostró en la interpretación de resultados, existían varios puntos por reforzar, que son: atención al cliente, conocimientos básicos que faciliten la identificación del trabajo, planeamiento para ejecutar el trabajo, control del trabajo y mejora continua.

Previo a la aplicación del plan de capacitación se planteó una encuesta para conocer la percepción de los trabajadores operativos respecto a su desempeño y su disposición a capacitarse (Ver Anexo 02). Luego de la implementación del plan volvimos a aplicar la misma encuesta rápida a los trabajadores, observando un cambio en las cifras antes mostradas.

9. Resultados luego de la implementación

a. Resultados de la encuesta aplicada a los empleados antes de la implementación del plan de capacitación

Gráfico N° 34

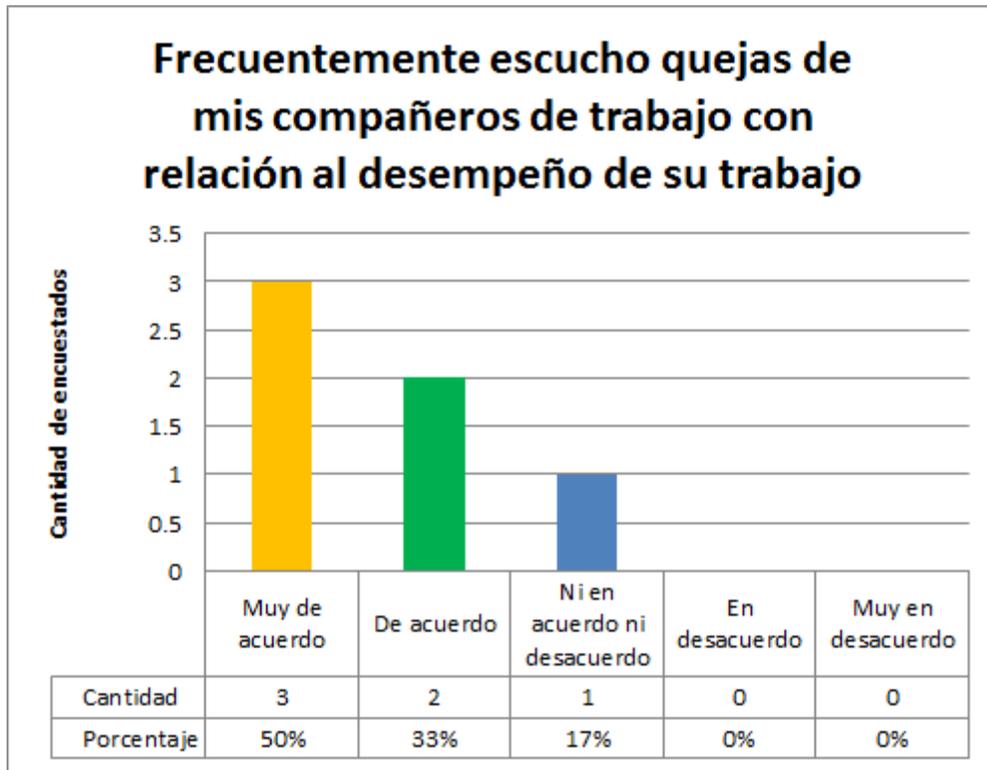


Fuente: Encuesta a trabajadores operativos a 1/07

Elaborado: Por los investigadores

Se les consultó a los trabajadores si estaban de acuerdo con la proposición: Puedo resolver quejas de los clientes de manera rápida y adecuada, ante esto el 83% de los encuestados afirmó estar en desacuerdo, mientras el 17% restante señaló estar muy en desacuerdo. En conclusión el 100% de los encuestados no está de acuerdo con esta proposición lo que demuestra que sus habilidades de trato con clientes no están desarrolladas como deberían, para que su desempeño sea calificado positivamente por los clientes.

Gráfico N° 35



Fuente: Encuesta a trabajadores operativos a 1/07
 Elaborado: Por los investigadores

El 50% está muy de acuerdo y el 33% está de acuerdo con la proposición: frecuentemente escucho quejas de mis compañeros de trabajo con relación al desempeño de su trabajo, creándonos un panorama de insatisfacción con la capacidad para llevar a cabo con éxito las tareas cotidianas que el trabajo exige. Solo el 17% dijo tener una posición neutral (ni en acuerdo ni en desacuerdo) lo cual tampoco es un buen indicador pues muestra la indiferencia de los trabajadores frente a la capacidad de autoevaluar su desempeño.

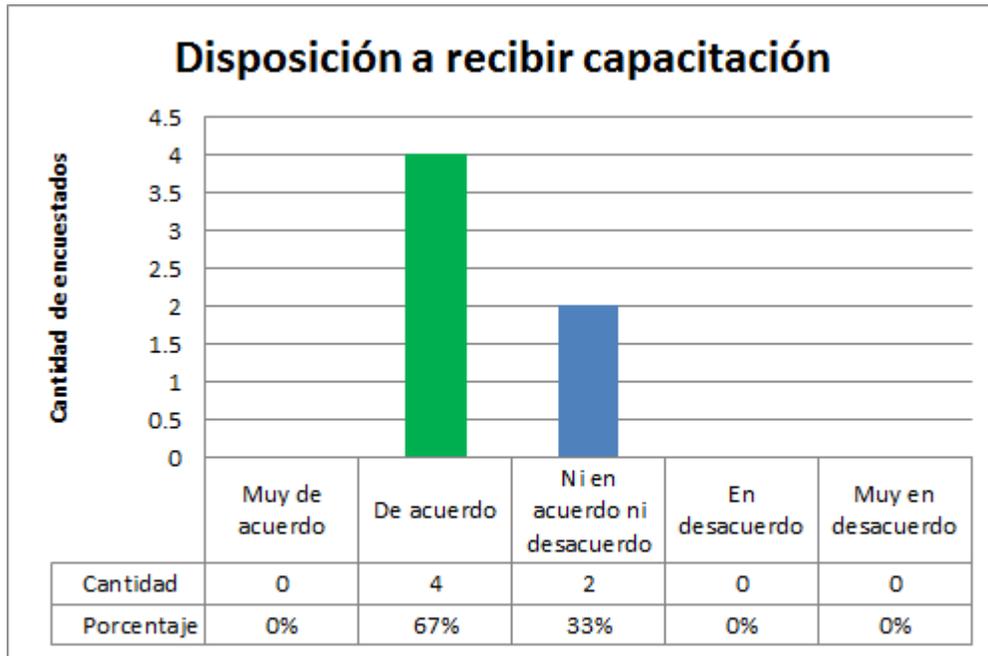
Gráfico N° 36



Fuente: Encuesta a trabajadores operativos a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

Frente a esta proposición: soy capaz de resolver conflictos presentados durante el desempeño de mi trabajo, el 83% mostró su indiferencia al no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual nos indica que no muestran interés en la habilidad para resolver conflictos. Por el contrario el 17% sí se siente capaz, formándonos la idea de tener que revertir las cifras, para que la mayoría de ellos se sienta comprometida con la habilidad de resolver conflictos cotidianos a los que se deben enfrentar durante el desarrollo de sus tareas.

Gráfico N° 37



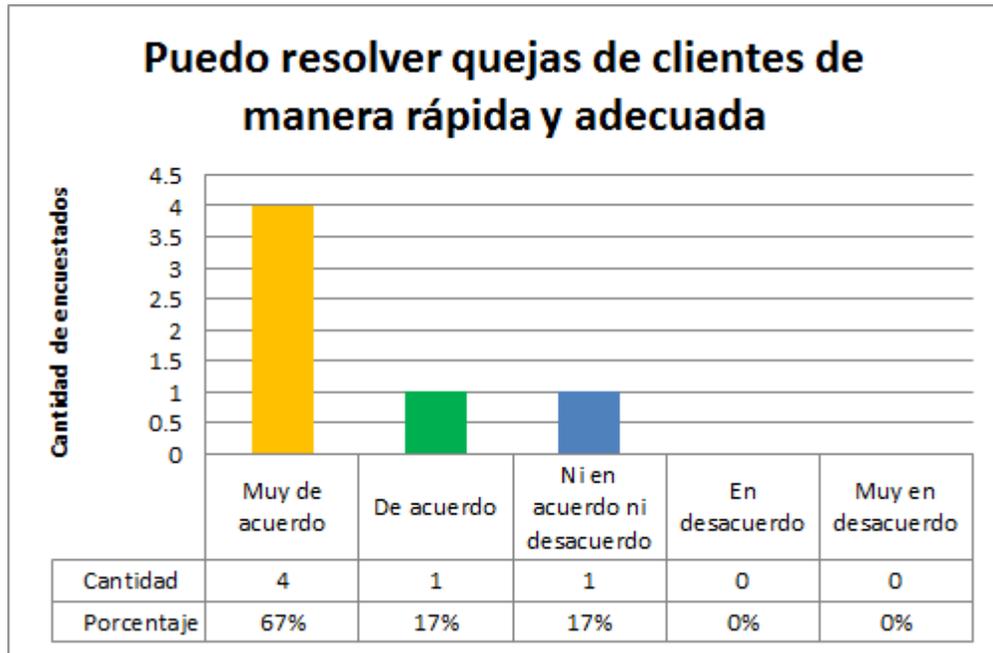
Fuente: Encuesta a trabajadores operativos a 1/07
Elaborado: Por los investigadores

El 67%afortunadamente muestra disposición a recibir capacitación pues contestó estar de acuerdo con la proposición planteada en la encuesta, lo cual nos indica que el personal muestra actitud positiva ante la oportunidad que le brinda la empresa. El reto es lograr que el 33 % de indiferencia se distribuya hacia la aceptación.

Las sesiones de capacitación se llevaron a cabo con normalidad, cumpliendo el desarrollo de temas propuestos en el cronograma y con participación del 100% de los trabajadores, a quiénes al final de las 10 semanas, se les volvió a aplicar la misma encuesta, para obtener un nuevo panorama con la situación actual de ellos luego de la capacitación brindada.

b. Resultados de la encuesta aplicada a los empleados luego de la implementación del plan de capacitación

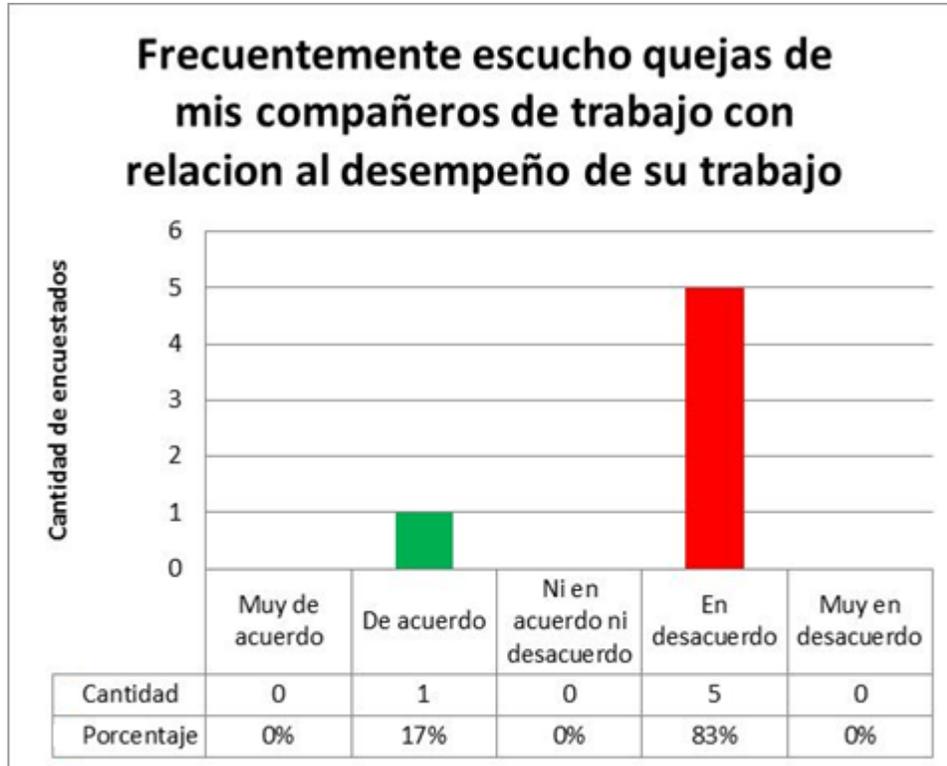
Gráfico N° 38



Fuente: Encuesta a trabajadores operativos a 06/10
 Elaborado: Por los investigadores

Luego de la capacitación, se les consultó a los trabajadores si creían tener la capacidad de resolver quejas de los clientes de manera rápida y adecuada, ante esto el 17% de los encuestados afirmó estar de acuerdo con la proposición: Puedo resolver quejas de cliente de manera rápida y adecuada, el 67% señaló estar muy de acuerdo y el 17% restante no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con la proposición. En conclusión el 84% de los encuestados está de acuerdo con esta proposición lo que demuestra que sus habilidades de trato con clientes mejoraron luego de la capacitación.

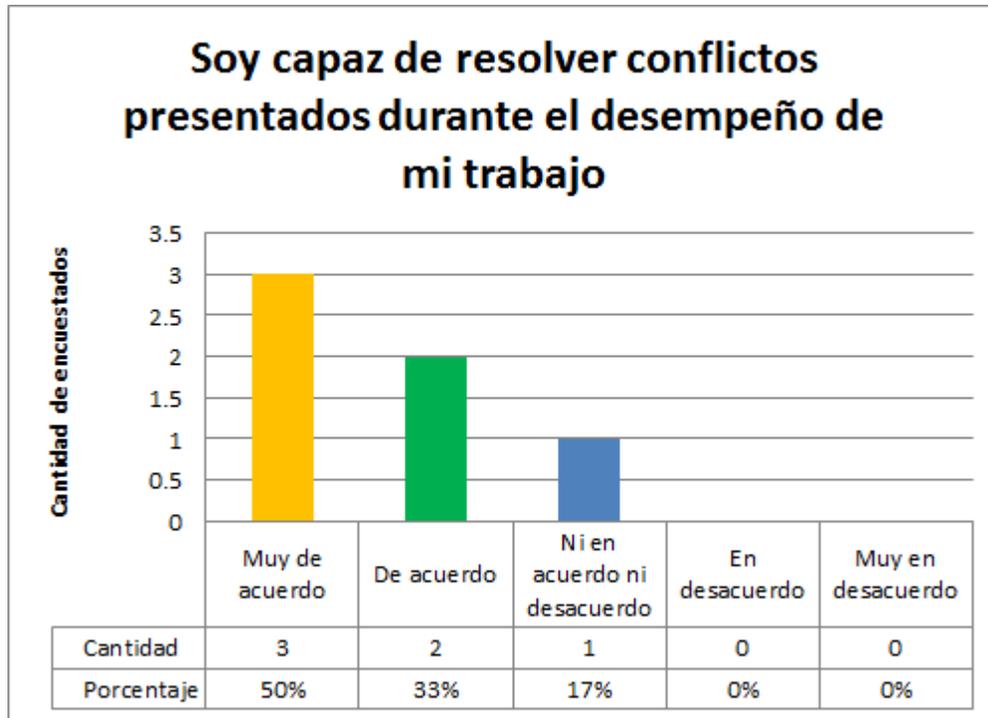
Gráfico N° 39



Fuente: Encuesta a trabajadores operativos a 06/10
 Elaborado: Por los investigadores

El 83% de encuestados se muestra en desacuerdo con la proposición: Frecuentemente escucho quejas de mis compañeros de trabajo con relación al desempeño de su trabajo, creándonos un mejor panorama con respecto a las quejas por parte de sus compañeros de trabajo ya que estas se han visto disminuidas luego de la capacitación, demostrando que la capacitación debe ser constante para poder revertir en su totalidad esta situación.

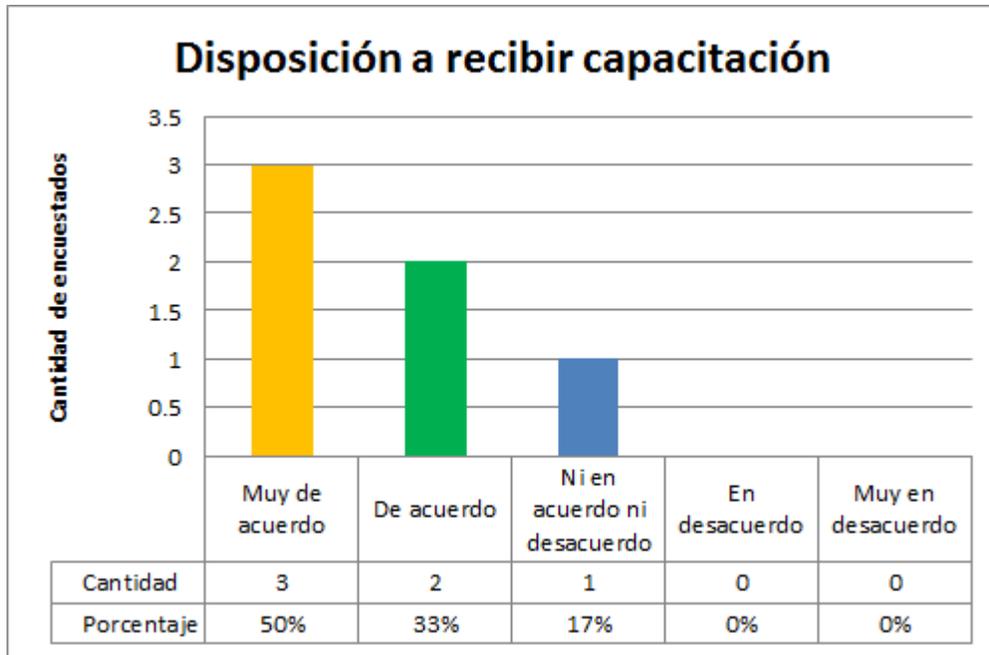
Gráfico N° 40



Fuente: Encuesta a trabajadores operativos a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

La habilidad para resolver conflictos se ve mejorada con los porcentajes de respuestas. El 50% se muestra muy de acuerdo con la proposición: Soy capaz de resolver conflictos presentados durante el desempeño de mi trabajo, el 33% está solamente de acuerdo y el 17% tiene una posición neutral al no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la proposición, haciéndonos notar que aún falta reforzar esta capacidad en los trabajadores del gimnasio, ya que sólo con una capacitación no se superan todas las deficiencias.

Gráfico N° 41



Fuente: Encuesta a trabajadores operativos a 06/10
Elaborado: Por los investigadores

El 50% de encuestados se muestran dispuestos a recibir capacitación, el 33% se muestra solo de acuerdo y el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados nos muestran que se debe seguir trabajando en la sensibilización sobre la importancia de capacitar a los trabajadores y así disminuir el porcentaje de indiferencia.

CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

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

- Mediante el análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación y gracias al análisis estadístico descriptivo, podemos concluir que se ha demostrado que la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, lo cual se demuestra incluso con la aplicación de la prueba estadística Z al tener un estadístico de valor 29 que considera nuestra hipótesis en la zona de aceptación.

RECOMENDACIONES

- Realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción del cliente con respecto al desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio, ya que al no ser estática, las opiniones van variando con el tiempo y el conocerlas permitirán plantear estrategias adicionales al plan de capacitación.
- Realizar un seguimiento de los beneficios que se derivaron de la implementación del plan de capacitación así como a las aplicaciones que le dan los trabajadores, a la temática incluida en el plan de capacitación, para poder evaluar si todos los conocimientos adquiridos están siendo aplicados o si deben modificarse para futuros planteamientos de capacitación.
- Medir periódicamente el desempeño de los trabajadores, no solo recurriendo a la opinión del cliente sino también a la de los jefes y ente compañeros de trabajo, brindándole a la empresa una visión más general y amplia.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, G. (2003). *Plan de capacitación*. (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural.
- Benitez, L. & Ramos, F. (2004). *Nivel de satisfacción con respecto a la calidad del servicio que brinda la empresa de transportes Ave Fénix SAC en los clientes del servicio Trujillo – Chiclayo* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Bohórquez, P. (2002). *Planificación estratégica y desempeño laboral*. (2da Ed.).México: Alfaomega Grupo Editor
- Córdova, L. (2002). *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar calidad de los servicios en la Caja Rural La Libertad – Sede Principal Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (1ra Ed.). México D.F: McGraw – Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8va Ed.). México D.F: Pearson Education.
- Gonzáles, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos*. México D.F: Patria cultural.
- Harbour, J. (1999). “*Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa*”. Ed. Panorama, México.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. (8va Ed.) México D.F: Prentice Hall.

- Pinillos, M. (2000). *Relación entre la calidad en la atención y el nivel de satisfacción en los clientes del Restaurant – Cafetería Gonzales en la ciudad de Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. (1ra Ed.). México D.F: Panorama Editorial
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (5ta Ed.). México D.F: Prentice Hall Latinoamérica.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. (5ta. Ed). Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Urbina S. (1998). *Test Psicológicos*. (7m Ed.). México D.F: Prentice Hall.
- Wayne, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na Ed.). México D.F: Pearson Education.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. (1ra Ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.

ANEXOS

Anexo N° 01

**ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE CON
RESPECTO AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DEL
GIMNASIO SPORT CLUB DE LA CIUDAD DE TRUJILLO**

Estimado cliente:

La presente encuesta busca conocer su percepción con respecto al desempeño de los trabajadores operativos.

Instrucción:

Marque con una X la alternativa que sea de su elección.

	SI	NO
1. Los trabajadores cumplen sus funciones		
2.El comportamiento de los trabajadores es adecuado dentro de las instalaciones		
3. Los trabajadores responden acertadamente frente a situaciones de presión		
4. Los trabajadores son corteses en el trato		
5.Los trabajadores tienen iniciativa al momento de resolver un problema		
6. Los trabajadores se preocupan siempre		

porque el servicio que recibe el cliente sea óptimo		
7. Es evidente que los trabajadores dominan su trabajo		
8. Los trabajadores actúan con rapidez ante la solicitud de un cliente		
9. Es evidente que los trabajadores son cuidadosos con las instalaciones y las mantienen en óptimas condiciones		
10. Es notorio que los trabajadores se identifican con la empresa		
11. Otórguele un puntaje del 0-10 al desempeño de los trabajadores siendo 0 lo más bajo y 10 lo más alto		

GRACIAS.

Anexo N° 02

ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES

OPERATIVOS CON RESPECTO A SU DESEMPEÑO LABORAL

Estimado trabajador:

La presente encuesta tiene por objetivo conocer su percepción con respecto a su desempeño laboral. De esta forma buscamos beneficiarlo encontrando la manera adecuada de ayudarlo a superar algún inconveniente que encuentre en su trabajo.

Instrucción:

Marque con una X la alternativa que sea de su elección.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Puedo resolver las quejas de clientes de manera rápida y adecuada					
2. Frecuentemente escucho quejas de mis compañeros de trabajo con relación al desempeño					

de su trabajo					
3. Soy capaz de resolver conflictos presentados durante el desempeño de mi trabajo					
4. Estoy dispuesto a recibir capacitación					

GRACIAS.