

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE TESIS

**LA INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LOS FACTORES
MOTIVACIONALES INTRINSECOS Y EXTRINSECOS DE LOS
TRABAJADORES DEL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACIÓN
DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO
REGIONAL DE AYACUCHO**

PRESENTADA POR

Bach. Carmen Tania LOAYZA PIZARRO
Bach. Yanina LETTE MEDINA

ASESOR DE TESIS: JUSTO CHÁVEZ GUILLEN

AYACUCHO - PERU

2014

Lesis
AD152
Loa
Ej. 1

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi padre Santiago porque son mi motivo para seguir adelante y mi fuerza para nunca rendirme.

CARMEN

A mi madre Leoncia por ser el amor de mi vida y el impulso para continuar siendo cada día mejor.

CARMEN

A mi Hijo Sebastián porque es mi motor y razón de vivir

YANINA

A mis padres Juan y Carmela porque me enseñaron a luchar contra las adversidades y ser cada día mejor.

YANINA

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos, a todos a quienes nos han apoyado directa e indirectamente en este trabajo de investigación, así como a los funcionarios del PRIDER-Ayacucho.

A todos ellos les estaré eternamente agradecido, gracias.

Carmen/Yanina

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, especialmente a la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, por hacer una realidad nuestros grandes sueños en lo personal y profesional.

RESUMEN

En los últimos años la imagen del PRIDER-Ayacucho de la ciudad de Ayacucho, se venido deteriorando cada vez más y, entre los principales problemas que enfrenta está la deficiente y falta de capacitación y por ende un mal desempeño laboral. En consecuencia, el objetivo de la investigación es determinar la dependencia de la capacitación con los factores motivacionales en los trabajadores del PRIDER-Ayacucho; Igualmente, establecer la influencia de la capacitación en la productividad laboral y analizar las razones de la falta de capacitación para mejorar el rendimiento laboral de dichos servidores municipales.

El supuesto que planteamos para la presente investigación es que la capacitación esta asociada a los factores motivacionales de los trabajadores del PRIDER-Ayacucho; también la asociación de la capacitación con la productividad laboral; y, la asociación de la falta de capacitación con el rendimiento laboral de los trabajadores del PRIDER-Ayacucho; las mismas que han sido validadas mediante mediciones estadísticas.

El material empleado es básicamente es la encuesta-cuestionario aplicado a trabajadores y funcionarios, las que han sido procesadas y se tiene los resultados en mediciones estadísticas, gráficos y cuadros de doble entrada que han sido analizados e interpretados. El método de investigación es inductivo y deductivo.

Los resultados de la investigación resaltan que el 70% de trabajadores no cumplen oportunamente sus funciones debido al desconocimiento de procedimientos, de normas legales, de técnicas y falta de dominio de herramientas de gestión, por encontrarse desactualizados; Igualmente, el 44% muestra desinterés por actualizarse, capacitarse, debido a la falta de motivación; asimismo

el 56% sostiene la necesidad de mejorar sus habilidades y conocimientos, destrezas y actitudes para tener un mejor desempeño en su trabajo; también es importante resaltar que, el 50% sostiene un nivel de insatisfacción por el desinterés de la gestión municipal en asuntos de capacitación; el 80% de los encuestados sostiene no recibir ningún tipo de capacitación, no hay una motivación adecuada; el 58% manifiesta que la asignación de cargos se realiza sin criterios técnicos y sin tener en cuenta la capacitación en áreas específicas; finalmente, el 53% considera que no se aprovecha de manera adecuada al personal, entonces los servicios que se brinda no son los mejores, debido a la ausencia de planes, programas y actividades permanentes de capacitación.

Palabras claves: Capacitación y factores motivacionales

I N D I C E

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Reconocimiento	
Resumen	
Introducción	8
Capítulo I : Generalidades del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional(PRIDER-AYACUCHO)	
1.1. Análisis situacional del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional (PRIDER AYACUCHO)	10
1.2. Objetivos Institucionales del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional (PRIDER AYACUCHO)	11
1.3 Diagnostico Institucional del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional (PRIDER AYACUCHO)	12
1.4 Análisis Macro ambiental del entorno	14
1.5 Análisis Micro ambiental del PRIDER	16
1.6 Misión y Visión del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional (PRIDER AYACUCHO)	17
1.7 Organigrama Estructural del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional (PRIDER AYACUCHO)	18
Capitulo II : El problema de Investigación	
2. Descripción del Problema de Investigación	19
2.1 Explicación del porqué de la elección del Problema de investigación	19
2.2 Descripción de la realidad problemática	20

2.3	Antecedentes del problema de investigación	22
2.4	Formulación del problema de investigación	24
2.5	Importancia de la investigación	24
2.6	Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación	25
2.7	Alcances de la investigación	27
2.8	Limitaciones de la investigación	27
2.9	Delimitación de la investigación	27
2.10	Objetivos de la investigación	28
2.11	Formulación de la hipótesis	28
2.12	Identificación y clasificación de las variables	29

Capitulo III : Fundamentos teóricos de la investigación

3.1	Bases teóricas de la investigación	31
3.2	Marco teórico de la investigación	34
3.3	Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación	39
3.4	Técnicas de capacitación	40
3.5	Métodos de evaluación	45
3.7	Los factores motivacionales: Importancia de la motivación	50
3.8	Factores higiénicos y factores de motivación	50
3.9	Marco conceptual e la investigación	56

Capitulo IV: La capacitación de los trabajadores en el PRIDER-AYACUCHO e Instituciones Publicas

4.1	La capacitación de los recursos humanos	61
4.2	La detección de las necesidades de capacitación	62
4.3	Relativos a los objetivos del PRIDER-Ayacucho	64
4.4	Técnicas de análisis de recursos humanos para inventariar necesidades de capacitación	66

4.5	Enfoques sobre capacitación	66
4.6	Limites	67
4.7	Posibilidades	67
4.8	La importancia del proceso de capacitación	68
4.9	Análisis de la legislación laboral en el sector publico	70
4.10	Distinción entre funcionarios y empleados	72
4.11	El empleo público	72
4.12	La función pública y la capacitación	73

Capítulo V : Los factores motivacionales en los trabajadores del PRIDER Ayacucho

5.1	Los factores humanos en la motivación	84
5.2	La motivación	85
5.3	La motivación humana	86
5.4	Factores de motivación. Necesidad de identificar los factores motivacionales	87

Capítulo VI : Metodología de la investigación

6.1	Tipo y nivel de investigación	89
6.2	Método y diseño de la investigación	89
6.3	Universo, población y muestra de la investigación	90
6.4	Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos	91
6.5	Técnicas de procesamiento y análisis de daros recolectados	92
6.6	Utilización del procesador computarizado	92
6.7	Pruebas estadísticas	93

Capítulo VII : Construcción y comprobación de las hipótesis en el trabajo operacional

7.1	Proceso de contraste de las hipótesis estadístico	94
7.1.1	Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información obtenida.	94

7,1,2	Análisis estadístico del trabajo de investigación	107
	Conclusiones	121
	Recomendaciones	126
	Bibliografía	129
	Anexos	132
	Matriz de consistencia	133
	Cuestionarios	134

INTRODUCCION

La lógica actual de toda organización, como es el caso del PRIDER - Ayacucho, es la gestión de su principal recurso del que dispone para mejorar y mantener su competitividad de los trabajadores; es decir nos referimos en este caso a la personas que conforman parte de la institución.

El enfoque del presente trabajo de investigación, busca identificar, describir, establecer y relacionar sí el recurso humano, se ha adaptado a esos cambios estructurales en un entorno cultural específico de la sociedad peruana. La finalidad es obtener una información válida y confiable, que permita innovar la dinámica de la capacitación y formación del recurso humano, orientada al desarrollo de competencias, mediante la adecuada gestión del conocimiento, la aplicación apropiada de las tecnologías y sobre todo, el desarrollo de competencias valorativas de las personas que laboran en las organizaciones públicas.

Por consiguiente, el hecho de orientar la investigación al estudio de las acciones formativas dirigidas a la adquisición y/o el desarrollo de conocimientos,

que exigen procesamiento de información y observar mediante un diseño ex post facto de tipo retrospectivo, su influencia en la teoría de los dos factores motivacionales y la capacitación laboral del recurso humano, puede inferir que, el mejoramiento de las actividades y acciones de la institución de servicio público, como consecuencia de esta capacitación, brinden mejores servicios a la comunidad.

Por tal razón, se empleará un cuestionario de factores capacitación y de factores motivacionales; logrando con este proceso afinar los ítems referidos a qué motivaciones, están mejor relacionados con la capacitación laboral.

El presente trabajo de investigación contiene siete capítulos: En el primero se hace una explicación detallada del problema de investigación; en el segundo capítulo se desarrolla los fundamentos teóricos de la investigación; en el tercer capítulo, se aborda la metodología de la investigación; el cuarto capítulo contiene aspectos sobre la legislación laboral pública en la gestión institucional; en el quinto capítulo se analiza la variable de capacitación de los trabajadores en la institución; en el sexto capítulo la variable factores motivacionales para la capacitación de los trabajadores en la institución. y el séptimo capítulo contiene el trabajo de contrastación y comprobación de las hipótesis. Finalmente, se consigna las conclusiones, recomendaciones, el aporte científico del investigador y los respectivos anexos ilustrativos.

Las Tesis.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACION DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO REGIONAL (PRIDER-AYACUCHO)

1.1 ANALISIS SITUACIONAL DEL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACION DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO REGIONAL (PRIDER-AYACUCHO.

El Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado – PRIDER, es una Entidad que tiene por objetivo formular y ejecutar proyectos de infraestructura hidráulica con un enfoque estratégico y sostenible, impulsando el desarrollo rural que contribuya a mejorar el nivel de vida de la población de la Región de Ayacucho.

Promover el desarrollo de los sistemas de riego, para el fortalecimiento de los usuarios en el desarrollo de capacidad de gestión, contribuyendo en el incremento de la producción y productividad agrícola y así mejorar la rentabilidad de los agricultores, en el cual se origina las actividades prioritarias a desarrollar

durante el año 2015, las mismas que llevarán a cumplir con los objetivos institucionales.

El Plan Operativo Institucional 2015, es un documento que permitirá ejercer una función activa de programación, ejecución y evaluación para la toma de decisiones en la gestión, mediante la aplicación de los indicadores presupuestarios de eficacia y eficiencia, que estará condicionado en la oportunidad en que se destinen los recursos para articular las actividades ecuanímes y las metas institucionales; para tal efecto se ha tenido en cuenta los criterios de priorización y orientaciones de política fiscal emanadas del MEF y política sectorial recibidas del Pliego Gobierno Regional de Ayacucho.

El Plan Operativo Institucional - POI para el año 2015 está elaborado de acuerdo a los procedimientos establecido en la Directiva General N°-007 -2012 - GRA/PRES-GG-GRPPAT-SGDI y en concordancia a las normas y pautas definidas por el sector, se establecen las metas físicas y financieras programadas para el año 2015, en cada uno de sus programas, proyectos y/o actividades, considerado en el Presupuesto Institucional.

1.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACION DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO REGIONAL (PRIDER-AYACUCHO.

OBJETIVO GENERAL.

Formular y ejecutar proyectos de infraestructura hidráulicas con un enfoque estratégico y sostenible, impulsando el desarrollo rural que contribuya a mejorar el nivel de vida de la población de la Región de Ayacucho.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Incorporar nuevas áreas al sistema de producción intensiva bajo riego, mediante la gestión moderna, dinámica y competitiva en la ejecución de proyectos de infraestructura Hidráulica, en coordinación

con el gobierno central, gobiernos locales, usuarios y otras instituciones involucradas en el desarrollo regional.

- Mejorar la eficiencia de uso del agua, desde la captación en las fuentes hasta la distribución, aplicación y uso, mediante la construcción y mejoramiento de la infraestructura hidráulica de propósito múltiple, propiciando la difusión - adecuación de tecnologías modernas de riego, preservación y conservación de los recursos naturales y medio ambiente.
- Fortalecer a las instituciones y organizaciones de riego, a través del desarrollo de capacidades de sus miembros para garantizar la sostenibilidad de la inversión pública y actividades productivas.
- Elevar los ingresos y la competitividad de los agricultores, aprovechando las nuevas oportunidades de mercado, para su mayor productividad y rentabilidad y, mejorar el nivel de vida de la población beneficiaria.
- Gestionar el financiamiento de proyectos de infraestructura Hidráulica y desarrollo rural ante la Cooperación Técnica Internacional y otras fuentes.

1.3.DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACION DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO REGIONAL (PRIDER-AYACUCHO).

1,3,1 Diagnostico del Entorno

Factores que inciden en la gestión de la Institución.

ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

1.3.1.1 Aspectos Económicos

- Acceso al financiamiento directo del Gobierno Central.
- Contribución del PBI regional del 0.9% al PBI Nacional

- Incremento del PBI Nacional en 1% (2009)
- Acceso al financiamiento externo

1.3.1.2 Aspectos Tecnológicos

- Acceso con deficiencias a servicios de internet y fluido eléctrico
- Sistemas de comunicación e informática acorde con la tecnología moderna.

1.3.1.3 Situación Socio- Cultural

- Nivel de pobreza en la Región Ayacucho de 68.3% de población
- Incumplimiento a las reglas de uso del recurso hídrico a nivel regional
- Existencia de una heterogeneidad de la realidad a nivel de la región, que demanda políticas específicas

1.3.1.4 Marco Político-Legal

- Promoción de la inversión en el sistema de Infraestructura de Riego
- Normatividad que regula el aprovechamiento de los Recursos Hídricos
- Proceso de Descentralización

1.3.1.5 Aspecto Geográfico

- Topografía agreste y accidentada
- Accesibilidad limitada a los productores
- Limitada infraestructura vial
- Mayor incidencia ambientalista

1.3.1.6 Aspecto Demográfico

- Población total a nivel de Ayacucho 612,489 habitante: Población Rural 571,105 habitantes y Población Urbana 355,384 habitantes.
- Migración de la población rural – económicamente activa hacia la ciudad.

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

1.3.2 Análisis del entorno específico

Factores que inciden en el entorno específico.

1.3.2.1 Clientes

- Usuarios – Beneficiarios en las zonas de ejecución de obras.
- Usuarios que demandan cumplimiento de la infraestructura de riego en las zonas respectivas.

1.3.2.2 Proveedores

- Empresas con personería jurídica (venta de bienes y servicios).
- Empresas con personería natural (venta de bienes y servicios).
- Empresas consultoras en ejecución de obras.

1.3.2.3 Competidores

- Organismos no Gubernamentales
- Gobiernos Locales
- Direcciones Sub Regionales de la región y otras regiones.
- Dirección Regional Agraria de Ayacucho.
- Proyecto Especial Sierra Centro Sur.
- FONCODES

1.3.2.4 Organismos de Coordinación Inter-Institucional

- Ministerio de economía y Finanzas
- Contraloría General de la República
- Gobierno Regional de Ayacucho
- Gobiernos Locales
- Organismos no gubernamentales
- Instituciones Públicas de Ayacucho

1.4 ANALISIS MACROAMBIENTE DEL ENTORNO

Que determina factores exógenos que condicionan su desempeño en sus aspectos positivos en la región de Ayacucho.

1.4.1 OPORTUNIDADES

- O1: Estabilidad política y económica, que influye en el desarrollo y ejecución de proyectos en la Región Ayacucho.
- O2: Presencia de profesionales de diversas profesiones en la región Ayacucho.
- O3: Implementación del Sistema SIGA-NET que dinamizan las acciones administrativas en cuanto a ejecución física –financiera.
- O4: Inscripción a revistas de actualización gubernamental, lo cual permite estar informados de los constantes cambios normativos.
- O5: Implementación de nuevos sistemas de riego que conlleven a la minimización de pérdida del agua.
- O6: Innovaciones tecnológicas como el SIGA-NET, SEACE, SIAF.
- O7: Presencia de Entidades como el OSCE y la Contraloría General de la República.
- O8: Excelente posibilidad de inversión y aceptación de los beneficiarios de todo el sistema de riego.
- O9: Alianzas estratégicas con Asociaciones e Instituciones como ALA, JUDRA, DRA y GRA
- O10: Incremento del presupuesto.
- O11: Convenio con gobiernos locales y comunidades
- O12: Soporte Tecnológico y Capacitación en procesos Administrativo y Gestión

1.4.2 AMENAZAS

- A1: Inestabilidad Social en la región Ayacucho.
- A2: Recorte presupuestal por la creación de nuevos programas similares por parte del gobierno central.
- A3: Existencia de la instituciones con propósito similares en la región.
- A4: Expedientes técnicos con errores de formulación.
- A5: Desigual distribución de la población al interior de la región.
- A6: Falta de decisión del sector privado para invertir y reinvertir en la actividad productiva de la región.
- A7: Resistencia de las comunidades campesinas al cambio.
- A8: Presencia de precipitaciones fluviales y desastres naturales.

- A9: Desaparición de fuentes de agua
- A10: Precios altos de materiales de construcción
- A11: Competencia de Profesionales.
- A12: Presencia de agricultores y ganaderos en la región resistentes al cambio
- A13: Escases de equipos y maquinarias pesadas para ejecución de obras.
- A14: Política de abastecimiento de bienes y prestación de servicios por los proveedores.

1.5 ANALISIS MICRO AMBIENTALES DEL PRIDER

Identifica factores (fortalezas y Debilidades) que condicionan su funcionamiento y operación.

1.5.1 FORTALEZAS

- F1: Unidad Ejecutora con experiencia en la identificación y ejecución de proyectos para hacer frente a la lucha contra la pobreza en áreas rurales y urbanos marginales de la región.
- F2: Presencia activa del PRIDER en el ámbito regional, principalmente en zonas alto andinas alejadas y pobres.
- F3: Capacidad de convocatoria a las instituciones privadas, públicas y organizaciones sociales.
- F4: Capacidad de Concertación a nivel Regional y Local.
- F5: Proyectos estratégicos de desarrollo regional.
- F6: Presentación oportuna de las informaciones financieras y presupuestales ante la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho y el MEF.
- F7: Personal responsable e idóneo en las oficinas, unidades y áreas, para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- F8: Mayor presupuesto y capacidad en ejecución presupuestal a nivel regional.

1.5.2 DEBILIDADES

- D1: Falta de Infraestructura propia acorde a las necesidades con ambientes adecuados para las oficinas.



- D2: Falta de maquinarias y equipos propios para la ejecución de los proyectos de infraestructura hidráulica.
- D3: Deficiencias en los servicios de Internet, servicio eléctrico y comunicación con las instituciones públicas y privadas de la ciudad.
- D4: Poco apoyo al personal del PRIDER, con capacitaciones en las distintas áreas administrativas.
- D5: Requerimiento de bienes y servicios que no cuentan con las especificaciones técnicas que retardan las compras.
- D6: Programación de Presupuestos Analíticos con deficiencias y errores, que conlleva a las modificaciones presupuestales permanentemente.
- D7: Carencia de documentos de gestión y demora en la aprobación de los mismos, Que conlleva a trabajar sin los instrumentos de gestión.
- D8: Falta de fluidez y dinámica en el trámite de documentos internos y externos.
- D9: Falta de mantenimiento de computadoras que son obsoletos.
- D10: Oficina distante que dificulta y retarda la coordinación con las instituciones públicas y privadas de la ciudad de Ayacucho.
- D11: Falta de Controles permanentes de procedimientos administrativos.
- D12: Adquisición de bienes y contratación de servicios inadecuados.
- D13: Falta replicar los conocimientos al personal por los funcionarios.
- D14: Recepción de documentos del GRA con fechas pasadas que dificulta responder oportunamente.
- D15: Trámites innecesarios y burocráticos de los procedimientos administrativos.
- D16: Rotación, movimiento y despido de personal.
- D17: Recargada labor de los responsables de área que retardan los trámites administrativos

1.6 MISION Y VISION DEL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACION DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO REGIONAL (PRIDER-AYACUCHO).

1,6,1 VISION INSTITUCIONAL DEL PRIDER

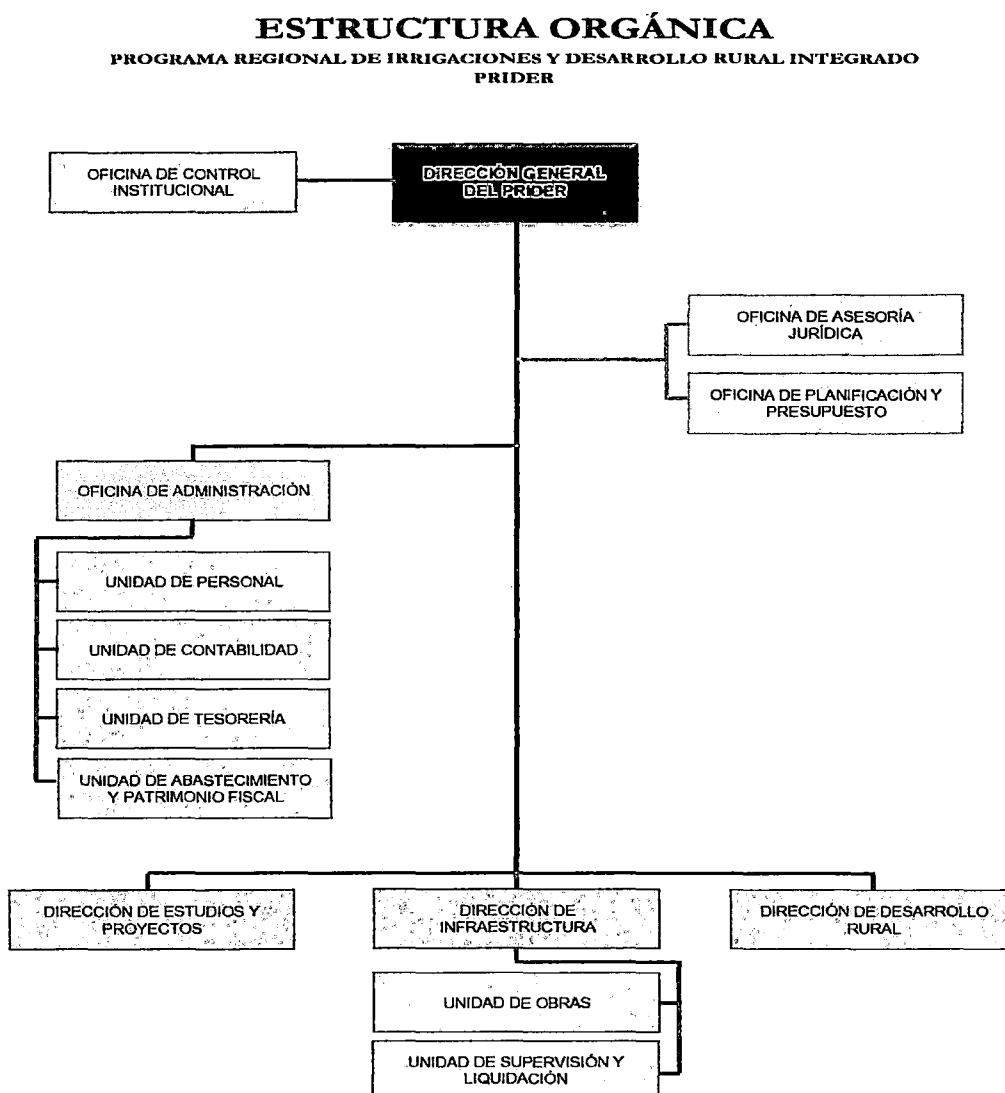
"Ser un organismo líder especializado en el diseño y construcción de infraestructura hidráulica de propósito múltiple, en armonía con las

políticas ambientales, sostenibles en el desarrollo rural de la Región Ayacucho”

1.6.2 MISION INSTITUCIONAL DEL PRIDER

Planificar, formular, diseñar y ejecutar proyectos de infraestructura hidráulicas, fortalecer las capacidades organizacionales, productivas y empresariales de los beneficiarios con el uso sostenible de los recursos, a través de una gestión pública transparente, eficiente y efectiva, con participación activa de los actores e instituciones involucradas.

1.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACION DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO REGIONAL (PRIDER-AYACUCHO.



CAPITULO II

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Explicación del porqué de la elección del Problema de Investigación.

De acuerdo a la realidad de la vida actual del mundo moderno empresarial, el termino capacitación, sistemas de información y de los factores motivacionales están cambiando la forma de trabajo de las empresas e instituciones, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos, por lo tanto; las organizaciones que las implementan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones o actividades empresariales.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa o de las instituciones, las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que permitan al personal entender el funcionamiento

del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando las dos actividades.

Es un proceso que lleva a la mejora continua y a la implementación de nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema automatizado para agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios, así como a la utilización de los factores motivacionales que han de permitir que los trabajadores se sientan motivados hacia el trabajo e identificados con su institución.

Existen varios problemas o necesidades específicas que la organización quiera resolver apoyándose en la capacitación y en los factores motivacionales, pero la idea principal de cualquier empresa independientemente de todos los problemas que existan, la razón principal para capacitar es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una modificación tecnológica porque estamos hablando de capacitar cuando se implementen los sistemas de información.

Para el caso de la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis en este sentido se dividirán en recursos materiales, actividades, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente de trabajo físico, y medidas de seguridad.

2.2 Descripción de la realidad problemática.

El PRIDER - Ayacucho enfrenta hoy en día una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, porque este mundo globalizado así lo exige y además de ello la modernidad exige también que esta se haga más competitiva; uno de los problemas puede resaltarse en la improductiva división de trabajo, la deficiente selección de personal y asignación de funciones sin ningún criterio técnico, la falta de capacitación y por ende el análisis de los factores motivacionales que tienen una vital incidencia en el servicio que se presta. Por

tanto, administrativamente es criticada y cuestionada por parte usuaria y la comunidad.

A partir de esta apreciación, el PRIDER - Ayacucho enfrenta la dificultad de integrar los esfuerzos de los trabajadores que permitan asegurar el logro de los objetivos y metas de estos en el Gobierno Regional de Ayacucho.

En este contexto del problema, la mayor dificultad está en el deficiente desempeño de los trabajadores, es decir, de la fuerza laboral que interactúa dentro de ella que repercute en la incompetencia laboral en todos los niveles de la organización. Los fundamentos de esta apreciación problemática se sistematiza en las siguientes apreciaciones:

- ✓ No se aprecia trabajos que permitan identificar, explicar y mejorar el desempeño laboral que realizan los trabajadores a través de agentes motivacionales.
- El PRIDER - Ayacucho no cuenta con un plan o programa de capacitación para sus trabajadores, pero se les exige un mayor rendimiento laboral.
- El PRIDER - Ayacucho no ha realizado un análisis de diferenciación entre sus trabajadores con relación a su capacidad de desempeño eficiente, de aquellos que poseen solamente conocimientos adquiridos académicamente;
- Se tiene una prioridad por captar al trabajador y exigir responsabilidad y competencia que son generadas en el mercado laboral, dejando de lado el desarrollo de la persona, de sus objetivos y aspiraciones;
- El trabajador es relegado en cuanto se refiere a la participación en los programas de capacitación, como en la definición de contenidos y en el análisis de los problemas existentes sin tener en cuenta los resultados de sus actividades;
- El PRIDER - Ayacucho como tal; no tiene capacidad para identificar y analizar sus problemas y oportunidades que le permita generar un ambiente de

motivación dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje permanente en un contexto de relaciones humanas; es decir generar la interacción humana en el trabajo.

En este contexto del problema, la mayor dificultad está en el deficiente desempeño de los trabajadores, es decir, de la fuerza laboral que interactúa dentro de ella que repercute en la incompetencia laboral en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, El PRIDER - Ayacucho, cuenta a la fecha con xxxxxxxxxxxx entre trabajadores nombrados, contratados y con Contratos Administrativos de Servicios en sus diversas áreas funcionales que le permita cumplir con sus objetivos como es la prestación de servicios a la comunidad de Ayacuchana.

2.3 Antecedentes del problema de investigación.

En la misma institución, donde se desarrolló el presente estudio, se observa características casi similares con otras organizaciones públicas del país. Con frecuencia las huelgas, la *“resistencia”* del trabajador a dialogar de manera fluida y transparente es baja, las relaciones interpersonales inadecuadas entre los mismos trabajadores y el equipo ejecutivo de la alta dirección obliga a incrementar la presión sobre el trabajador y éste, en respuesta a la *“presión laboral”*, afecta a muchas áreas que ofrecen servicios productivos a la comunidad. La falta de dialogo, el *“encasillamiento”* en sus posiciones de grupo o personales, dificulta grandemente la rapidez en el desarrollo de los procedimientos tanto administrativos, como de servicios, trayendo por consiguiente dificultades con el cliente y los continuos reclamos tanto del público interno como externo.

Si este primer análisis de la relación entre la capacitación y los factores motivacionales y la satisfacción laboral de los trabajadores, está mediada por estas variables personales. Un efecto directo en el trabajador es que el equilibrio emocional, como variable muy influyente en el rendimiento humano, especialmente en la actividad laboral actual debido a que los cambios

medioambientales fuerzan a realizar rápidas adaptaciones con alta frecuencia; es evidente que, los niveles de motivación y satisfacción están bajos.

En estudios españoles, se observan que las personas con bajo perfil vocacional hacia la actividad que desarrolla en un centro laboral, mostrarán con bastante regularidad poco interés hacia el mundo laboral, escasa implicación en las cargas laborales, pobre tendencia a la autorrealización y elevada distinción entre el mundo laboral y el personal. Estas actitudes denotan una baja motivación intrínseca hacia el esfuerzo de capacitación y su traducción en la mejora de la productividad laboral. Y sí la motivación extrínseca (trabajo, salario, reconocimiento, comunicación horizontal con los ejecutivos, etc), son ampliamente retardadas, resultarían ineficaces a la hora de mantener conductas de trabajo efectivo desde el inicio. Quizás los determinantes sociales, podrían estar generando sentimientos de resignación en aquellos trabajadores por mostrar un futuro laboral incierto, difícil y temporalmente inestable.

Otro aspecto importante de la problemática de las organizaciones en nuestra cultura y particularmente en el ámbito del proyecto que se analiza; es que, si por un lado la capacitación laboral es importante, la capacitación social del trabajador tiene la misma importancia, y, este factor, es casi inexistente en nuestra cultura organizacional. Regularmente, la capacitación social, está referida u orientada a "*grupos de poder*", de manejo institucional sesgado, fomentar relaciones interpersonales difíciles, manejo inapropiado del conflicto, el bloqueo de los procesos de negociación y planeamiento estratégico para dar solución o alternativas de solución a los problemas que se generan como consecuencia natural de la interacción entre personas dentro de una institución, no es observada como principio central.

La experiencia en diversos estudios demuestra, que las medidas internas por ejemplo de adiestramiento individual y el seguimiento grupal producen los mejores resultados. En dos años de seguimiento no se ha observado esta singularidad en la institución donde se pretende desarrollar este estudio.

No se ha encontrado información referente al problema, pero si se ha encontrado la aplicación en otras instituciones.

2.4 Formulación del problema de investigación

2.4.1 Problema principal

¿Cuál es la incidencia de la capacitación en los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.

2.4.2 Problemas secundarios

¿Por qué la capacitación influye en la productividad laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.

¿Por qué la falta de capacitación influye en el rendimiento laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.

2.5 Importancia de la investigación

Las personas que se motivan y desean ser mejores a través del proceso de capacitación requieren de una herramienta que los apoye a lograr su nueva actitud en la organización con procedimientos rápidos y fáciles.

Para todos los que se involucran en la elaboración de un artículo, desde los directivos, hasta el último subordinado haciendo que el proceso de elaboración de un artículo desde su diseño, materias primas, hasta la distribución entrega y satisfacción del cliente sean procedimientos rápidos y fáciles, esto lo lograrán con la implantación de sistemas de información, que le digan a cada integrante de la organización lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial, el término capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas y de las instituciones; los sistemas de información ayudan a

acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de practicas o mejor aun, combinando los dos. Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado para agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

En consecuencia, la importancia intrínseca del estudio, redundará en el plano personal, institucional y de la comunidad local, en función de los datos que se suministren y, en el plano de la investigación científica a los futuros profesionales que requieren de datos reales y sólidos para validar con otros estudios de replicación, lo que se va a obtener como resultado del proceso de ejecución del proyecto.

2.6 Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación

2.6.1 Conveniencia

El presente trabajo de investigación es conveniente para el PRIDER-Ayacucho, en la medida que esta institución podrá aprovechar la propuesta de planes y programas de capacitación y la incidencia de los factores motivacionales en el comportamiento laboral, que le permitan medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

2.6.2 Relevancia social

Es relevante para nuestra sociedad, y particularmente para el PRIDER-Ayacucho ya que ésta presta servicios al público, actualmente presenta una imagen deteriorada, por el deficiente servicio que presta al usuario, por tanto tiene que asumir su responsabilidad social con la comunidad ayacuchana.

2.6.3 Implicaciones prácticas

Es posible desarrollar en el PRIDER-Ayacucho este modelo de gestión empresarial, mediante un plan o programa de capacitación y la incidencia de los factores motivacionales en la gestión administrativa del PRIDER-Ayacucho. Para ello se necesita en primer lugar concientizar para interiorizar a los trabajadores, generar un compromiso de cambio y mejora a largo plazo que permita viabilizar esta herramienta, sobre todo por parte de quienes tienen la responsabilidad de la gestión del PRIDER-Ayacucho. Estos factores de capacitación y agentes motivacionales es posible lograrlo mediante talleres de trabajo, seminarios, etc.

De igual forma, el diseño de un plan o programa de capacitación no debe limitarse a una aplicación operativa, ya que se tiene que hacer un trabajo con el elemento más importante de la institución como es el capital intelectual.

2.6.4 Valor teórico

El presente trabajo de investigación tiene un valor teórico que puede ser tomado en cuenta por otras empresas o instituciones como una propuesta para desarrollarlo y que sirva de base para futuras investigaciones sobre el tema.

2.6.5 Utilidad metodológica

Servirá como guía para que el PRIDER-Ayacucho pueda considerar dentro de sus herramientas de gestión para orientar adecuadamente su plan estratégico en su eje estratégico de capacitación al personal con la finalidad de lograr sus objetivos de servicios a la comunidad ayacuchana.

2.6.6 Viabilidad

Es viable implementar el presente trabajo de investigación para permitir el desarrollo institucional y del trabajador sobre la base del diseño de un plan de capacitación y la incidencia de los factores motivacionales en el comportamiento laboral, que le permitan medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

2.6.7 Consecuencias

Los factores e indicadores de capacitación y de los factores motivacionales propuestos en esta tesis, permitirá tomar como una base para controlar sus acciones y mejorar lo que ahora viene haciendo en su gestión a todo nivel, el mismo que tendrá repercusiones directas tanto económicas como sociales por la gran responsabilidad que tiene dentro de nuestro medio, pues a la fecha tiene una imagen muy deteriorada en nuestro medio.

2.7 Alcances de la investigación

La presente investigación pretende ser válida en el PRIDER-Ayacucho, el mismo que puede servir de modelo para otras instituciones u organizaciones de la Región y a nivel nacional.

2.8 Limitaciones de la investigación

Para la realización del presente trabajo de investigación se ha tenido dificultades, principalmente referido al material bibliográfico; porque hay escasez de bibliografía respecto al tema propuesto.

2.9 Delimitación de la investigación

2.9.1 Delimitación espacial

La investigación se efectuará geográficamente en la provincia de huamanga, capital del Departamento de Ayacucho.

2.9.2 Delimitación temporal

El período comprendido de la investigación comprende a los 2012 y 2013.

2.9.3 Delimitación cuantitativa

La muestra representativa es el 10% del total de la población, que equivale a xxx trabajadores y funcionarios, de un universo de xxxx personas que laboran en el PRIDER- Ayacucho.

2.10 Objetivos de la investigación

2.10.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de la capacitación en los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER).

2.10.2 Objetivos específicos

2.10.2.1 Establecer la influencia de la capacitación en la productividad laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER).

2.10.2.2 Analizar las razones de la falta de capacitación influye en el rendimiento laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER).

2.11 Formulación de hipótesis de investigación

2.11.1 Hipótesis general

La capacitación incide en los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER).

2.11.2 Hipótesis específicas

2.11.2.1 La capacitación influye en la productividad laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER).

2.11.2.2 La falta de capacitación influye en el rendimiento laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER).

2.12 Identificación y clasificación de las variables

Intentar precisar las variables correlacionales en estudio, no constituye una regla clásica. Por cuanto lo que se busca son los niveles de asociación entre ambas variables o su relación entre ellas. Es conveniente por lo tanto, destacar que las variables típicas en el presente proyecto, son las siguientes:

• De la hipótesis principal

Variable independiente

a). Capacitación

Indicadores

- ✓ Competencias.
- ✓ Conocimientos
- ✓ Comportamientos
- ✓ Servicios de calidad(oportunidad)
- ✓ Imagen Institucional

Variable Dependiente

b) Factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos

Indicadores

- ✓ Reconocimiento.
- ✓ Responsabilidad

- ✓ Progreso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Status
- ✓ Relaciones Interpersonales
- ✓ Colegas y Subordinados
- ✓ Políticas Administrativas y Empresariales
- ✓ Seguridad en el cargo
- ✓ Condiciones físicas de trabajo
- ✓ Ascenso en la institución.
- ✓ Remuneraciones e incentivos.
- ✓ Vida Personal
- ✓ Productividad

CAPITULO III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Bases teóricas de la investigación

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición y/o el desarrollo de conocimientos, que exigen procesamiento de informaciones y toma de decisiones, es la **capacitación**, que más se adecua a las necesidades del presente estudio. En función de los criterios que se están empleando para el mejoramiento continuo de las organizaciones en el contexto global. Es importante también, hacer una distinción con el concepto denominado **formación**. Se entiende por formación a un proceso sistemático y continuo a través del cual, se tratan de modificar y/o desarrollar las habilidades de los trabajadores. Como se puede observar, ambos conceptos encierran un concepto clave -capacitación. Este concepto, requiere de tres excepciones importantes, en el aprendizaje organizacional.

- a) **El conocimiento.** Conjunto de comportamientos observables que permitan
- b) responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo;

- b) **Conocimiento genérico.** Que hace referencia a la competencia necesaria para que la empresa, respetando los valores y la misión de la organización, pueda conseguir sus objetivos estratégicos.
- c) **Conocimiento técnico.** Competencia que precisa una unidad funcional, en función de su misión y objetivos dentro de la estrategia organizacional, para conseguir sus metas y que se relacionan con los aspectos técnicos de la misma. Estos conceptos se relacionan con: **cultura organizacional**, es decir; el estilo y forma que se han hecho las cosas, y se hacen actualmente, en la organización, en función de los valores predominantes en la misma.

Las respuestas podrían ser muy precisas, en tanto que la concepción teórica actual es muy puntual y los resultados logrados en las grandes organizaciones, están influyendo de manera decisiva en el mundo organizacional como consecuencia de los nuevos paradigmas de la tecnología de la información (TIC), la reconceptualización de los valores en función del desarrollo de las competencias personales y la visión de un mundo más globalizado, pero no sólo en el marco de las relaciones de tipo comunicacional, de negociaciones, sino más bien, obedece a un mejor conocimiento del procesamiento de la información de la persona a partir, del mejor conocimiento de la biología humana. Y dentro de ella, el conocimiento del cerebro y particularmente de su emergente funcional más elaborado en la naturaleza física natural y prostética o social, el comportamiento humano.

La base del sistema organizacional a partir de la capacitación para que influya en la motivación y satisfacción del trabajador es la credibilidad, si no hay tal patrón recurrente y de proceso de mejoramiento continuo en la institución cualquier forma de capacitación resultaría innecesaria, e incluso inconveniente. Cuando se habla sobre gestión del conocimiento, el concepto de capacitación y/o formación, adquieren un papel relevante en el trabajador.

El trabajador constantemente está tomando decisiones y desarrolla su trabajo con autonomía, se va a encontrar, dada la rapidez de los cambios que

hemos comentado, casi constantemente, con situaciones nuevas, a las que anteriormente no había tenido que hacer frente. Entonces, ¿qué podemos hacer para que mantenga sus niveles de eficacia y eficiencia? La respuesta obvia es *formarle*. Y ésta es una respuesta correcta: si se forma adecuadamente a los empleados, éstos estarán mejor preparados para responder a los problemas que les plantea su trabajo diario. Ahora bien, cuando hablamos aquí de formación, ¿estamos hablando de la clásica formación, en la que los trabajadores acuden a determinados cursos? Sí, pero los cursos siguen siendo necesarios, no pueden seguir teniendo la estructura que han tenido clásicamente. Cuando destacamos el valor estratégico para la organización, se observa que: a) mejora la productividad, b) mejora la calidad, c) mejora la salud laboral, d) disminuye la conflictividad, e) mejora la imagen tanto interna como externa, en otras palabras, mejorar la competitividad. Y, cuando el valor estratégico está referido a la persona, es evidente que va a: a) mejorar el nivel de competencias, b) experticia, c) multivalencia, d) polivalencia, e) mantener nivel de empleabilidad, f) aumenta la satisfacción. Como conclusión, podemos decir que la formación, tiene un importante valor estratégico tanto para las organizaciones como para las personas; Es más, a causa de las características del mundo del trabajo actual, es hoy todavía más importante que hace algunos años. Sin embargo, para que la formación adquiera este valor estratégico hay que entender (ya hemos hecho referencia) que el concepto se entienda en toda su amplitud y riqueza, es necesario entender la formación como un proceso continuo, no como una serie de acciones puntuales. El concepto de competencias, justamente facilita una mejor explicación de formación. Formación, es el proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar los conocimientos y comportamientos de los empleados, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la organización. En esta definición abarcamos algunas características de la formación en la empresa y que, están explicitadas en ella: i) proceso sistemático; ii) proceso continuo; iii) conocimientos y comportamientos; iv) conocimientos (saber). En general, cuando los programas de formación se refieren sólo a este componente de las competencias, se suele hablar de instrucción, v) saber hacer, es decir a cómo aplicar los conocimientos en la solución de problemas prácticos concretos, vi) cuando la formación se dirige al cambio de actitudes (saber estar),

se suele hablar de adoctrinamiento, y por último vii) la formación también se debe dirigir a los aspectos motivacionales (querer hacer) de los conocimientos.

3.2. Marco teórico de la investigación.

3.2.1 Conceptos de capacitación

La capacitación es una técnica de formación que se brinda a una persona o individuo en donde éste puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz y eficiente.

La función de capacitación, se define con el siguiente concepto:

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.¹

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- **Eleva su nivel de vida.** La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- **Eleva su productividad.** Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación de los recursos humanos en las municipalidades, y particularmente en la Municipalidad Provincial de Huamanga, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una

¹ DOLAN, Simón, *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill, España 1999. Pág. 127.

exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según *Dessler Gary*, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.²

El entrenamiento para *Idalberto Chiavenato* es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.³

3.2.2. Importancia de la capacitación de recursos humanos

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal

² DESSLER, Gary, *Administración de Personal*, Prentice Hall, 6ta. Edición, México 1994, Ob. Cit. Pág. 239.

³ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Santa fe de Bogotá, Colombia 1999, Pág. 557, 558 y 559.

y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

3.2.3 Beneficios de la capacitación⁴

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

¿Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación en toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

¿Cómo beneficia la capacitación al personal?

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual⁵.

¿Cómo establecer objetivos de la capacitación?

Los principales objetivos son:

⁴ TAMAYO Y TAMAYO, Mario "El Proceso de la Investigación Científica" LIMUSA. Pág 16 al 19

⁵ Werther, William, administración de personal y Recursos Humanos, 4ta. Edición. Mc Graw Hill, México, 1995, Pág. 210

- **Productividad.** Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- **Calidad.** Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.
- **Planeación de los recursos humanos.** La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- **Prestaciones indirectas.** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- **Salud y seguridad.** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- **Prevención de la obsolescencia.** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales.

La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo. La obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico

de las necesidades de los recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

- **Desarrollo personal.** No todos los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, facilitan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal. Además de los objetivos sustentados en los párrafos precedentes, se pueden mencionar complementariamente, los siguientes objetivos:

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

- Proporciona oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- Cambia la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumenta su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.⁶

Determinación de las necesidades

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

¿Cómo determinar las necesidades de capacitación?

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Ob. Cit. Pág. 559.

modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

3.3 *Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación:*⁷

- **Evaluación del desempeño.** Mediante ésta, no sólo 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.
- **Observación.** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios.** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes.** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

⁷ DESSLER, Gary *"Administración de Personal"* Prentice Hall México, 1994 Pág. 166-177

- **Reuniones ínter departamental.** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo.** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida.** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.⁸

3.4 Técnicas de capacitación⁹

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes.

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Op. Cit. , Pág. 567- 569.

⁹ KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. *"Administración. Una perspectiva global"* Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998. Pág. 156 y 157.

Probablemente, la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas.

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP).** Requiere hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias.** Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnica audiovisual.** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

- **Aprendizaje programado.** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.
- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.¹⁰

Formulación y contenidos del programa

Fase 1. Detectar necesidades de capacitación (DNC)

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

Fase 2. Diseño del programa de capacitación

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en (04) cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación;
- Deseo y motivación de la persona;
- Principios de aprendizaje; y,

¹⁰ DESSLER, Gary, *Administración de Personal*. Ob. Cit., Pág. 244-247.

- Características de los instructivos.

Objetivos de capacitación

Resultados deseados de un programa de entrenamiento.

Disposición y motivación de la persona:

Dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o nuevas habilidades, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes (06) seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo;
- Eliminar amenazas y castigos;
- Ser flexible;
- Hacer que los participantes establezcan metas personales;
- Diseñar una instrucción interesante; y,
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Principios pedagógicos de aprendizaje

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos de aprendizaje efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios se refieren a: participación, repetición, relevancia, transferencia, retroalimentación.

Fase 3. Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el adecuado método depende de:

- La efectividad respecto al costo.

- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitado.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar

Fase 4. Evaluación del programa de capacitación

Existen (04) cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación

- Reacciones;
- Aprendizaje;
- Comportamiento; y,
- Resultados.

Criterio 1. Reacción. Los participantes tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Criterio 2. Aprendizaje. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación, proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Criterio 3. Comportamiento. El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una

implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.

Criterio 4. Resultados. Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras.

3.5 Métodos de evaluación¹¹

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido.

3.6.1 Las técnicas de evaluación

3.6.1.1 Escalas de puntuación. Probablemente el método más antiguo y de uso común en la evaluación de desempeño, sea la utilización de escalas de puntuación, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cálculos.

3.6.1.2 Método de selección forzada. Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador

¹¹ Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas. Pág.478

califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método.

Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Ventajas

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a los subordinados.

3.6.1.3 Método de investigación de campo. Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los (03) tres siguientes pasos.

Evaluación inicial. El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes; desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Planeamiento. Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño cada funcionario.

Ventajas

- ✓ Cuando esta precedido de (02) dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- ✓ Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- ✓ Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes del problema.
- ✓ Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- ✓ Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- ✓ Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal. Es el método de evaluación más completo.

Desventajas

- ✓ Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- ✓ Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

3.6.1.4 Método comparación por pares. Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Escala de calificación basada en el comportamiento

Utiliza el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

Ventajas

- ✓ Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- ✓ Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

Desventajas

- ✓ Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- ✓ La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizado los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.
- ✓ Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse (04) cuatro técnicas básicas.

3.6.1.5 Evaluaciones psicológicas. Se emplean psicólogos para evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas en profundidad, en exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, etc. Se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que el procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso.

3.6.1.6 Método de los centros de evaluación. Son una forma estandarizada para la evaluación de empleados, que se basa en tipos múltiples

de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo.

3.7 Los factores motivacionales: Importancia de la motivación¹²

A medida que los mercados se hacen más exigentes y competitivos las organizaciones dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano, este desempeño extra de la gente no es fácilmente conseguible mediante la intimidación o el autoritarismo. Por el contrario, la actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la organización se promueve mediante la creación de un conjunto de condiciones motivantes. Por otro lado, podemos decir que los directivos encargados de liberar y conducir la energía humana de la organización requieren conocer suficientemente el proceso motivacional y las necesidades que mueven a la gente.

3.8 Factores higiénicos y factores de motivación

La teoría de los (02) dos factores desarrollada por Herzberg¹³ busca explicar el comportamiento *laboral* de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores¹⁴:

3.8.1 Factores higiénicos o factores extrínsecos. Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por empresa.

Los principales factores higiénicos son los salarios los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

185632

¹² Castillo Aponte, José, administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad humana; ECOE Ediciones Santa Fe DE Bogota-Colombia, 1993, Pág.195

¹³ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara B Snyderman The Motivation to Work, New Cork, Jhon Wiley & Sons 1959 pág. 522 - 530

¹⁴ Frederick Herzberg,, Wirk and Nature of Man, Cleveland, The World Punlishing, 1996 pág. 120- 128

3.8.2 Factores motivacionales o factores intrínsecos. Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional.

Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta.

En otras palabras, la teoría de los (02) dos factores establece que¹⁵:

- o La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales.
- o La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, son los factores higiénicos.

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (de Insatisfacción)
<p align="center">Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en su cargo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en sí 2. Realización personal 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<p align="center">Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en la empresa)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones de trabajo 2. Administración en la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el superior 5. Beneficios y servicios sociales

¹⁵ Abraham K. Korman, Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971, Pag. 147

2.7 Enriquecimiento del cargo¹⁶

El enriquecimiento del cargo trae efectos deseables como el aumento de la motivación y la productividad, así como la reducción del ausentismo y la rotación de personal, como se estudió anteriormente.

Maslow¹⁷ realiza un abordaje al tema basado en una jerarquía de necesidades, pero desde una perspectiva humanística, sin embargo esta teoría pudiera ser fácilmente extrapolada a aspectos más específicos en las empresas, en primer lugar hace alusión a las necesidades fisiológicas las cuales pueden ser traducidas en dieta apropiada, ambiente donde se pueda respirar aire puro, regímenes de trabajo y descanso favorable, medidas para contrarrestar los efectos negativos del trabajo; en segundo lugar, las necesidades de seguridad pudiendo ser vistas como: asegurar fuentes de empleo, salario, grupos de medidas técnicas –organizativas, organización del trabajo estable y adecuado, manteniendo informado a los trabajadores de posibles cambios o modificaciones en el contexto laboral; en tercer lugar, presenta las de amor y pertenencia que pudieran ser vistas como necesidades, ser fieles a los valores y normas colectivas desplegando esfuerzos para lograr los objetivos de la entidad, en cuarto lugar, se localizan las necesidades de estima que se asocian a elementos como el grado de responsabilidad y estatus de los trabajadores, estímulos espirituales, posibilidad de decisiones, promoción hacia cargos de mayor jerarquía, en quinto lugar, las de realización relacionadas con las labores que ofrecen retos a las capacidades del trabajador, que sean complejas, interesantes o difíciles en las cuales es imprescindible el desarrollo profesional continuo, en sexto lugar, las necesidades cognoscitivas las cuales engloban los deseos del ser humano de conocer y comprender los diferentes aspectos del ambiente laboral en que viven y que llevan a explorar, indagar y experimentar nuevas impresiones y en séptimo lugar se encuentran las necesidades estéticas viéndolas como el deseo del ser humano de vivir en armonía, en ambiente limpios ordenados y decorados.

¹⁶ Frederick Herzberg, *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing, 1996 pág. 330 - 340

¹⁷ Abraham Maslow. "A theory of human motivation", *Psychological Review*, Julio de 1943, pp. 370-396.

Herzberg¹⁸ en su teoría hace alusión a dos tipos de factores motivacionales los intrínsecos y los extrínsecos.

La presencia de condiciones del ámbito laboral (factores extrínsecos), no implican necesariamente que el hombre se encuentre motivado, pues en muchas ocasiones, los hombres presentan estas condiciones y sus necesidades económicas completamente satisfechas y no se encuentran del todo motivado. Le concede mayor importancia a los aspectos que se encuentran inmersos en la actividad laboral (factores intrínsecos). Aunque no deja de tener razón en estos tiempos las concepciones han cambiado, los trabajadores en su gran mayoría se encuentran más motivados al ser estimulados materialmente (módulos, plus, reservaciones lugares turísticos y otras remuneraciones que recibiendo diplomas de reconocimiento, con los primeros se encuentran más responsables y cumplen para llegar a la meta de poderlo obtener.

Teoría de los factores de Herzberg

Frederick Herzberg¹⁹; psicólogo y consultor norteamericano.

Frederick Herzberg²⁰; formuló la teoría de los (02) dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, son los factores de insatisfacción.

□ Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender con los principios de eficiencia y de economía,

¹⁸ Frederick Herzberg, *Wirk and Nature of Man*, Cleveland, The World Punlishing, 2000. Pág. 70-74

¹⁹ Frederick Herzberg, *Wirk and Nature of Man*, Cleveland, The World Punlishing, Ob. Cit. 1996 pág. 141-150

²⁰ Frederick Herzberg,, *Wirk and Nature of Man*, Cleveland, The World Punlishing, 2000. Ob. Cit. Pág. 63-70

suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la "desmotivación" ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg²¹, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo son factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción"

Factores de satisfacción y factores de insatisfacción

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg²² afirma que - La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña, son factores motivacionales o de satisfacción.

Enriquecimiento vertical y horizontal del cargo

Los factores de Herzberg²³ se refieren a las necesidades primarias de maslow²⁴, necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social.

Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias, de estima y autorrealización.

Algunos posibles efectos del enriquecimiento del cargo

EFFECTOS DESEABLES	EFFECTOS INDESEABLES
---------------------------	-----------------------------

²¹ Frederick Herzberg,, *Wirk and Nature of Man*, Cleveland, The World Punlishing, 2000 Ob-Cit.pág 72

²² Frederick Herzberg,, *Wirk and Nature of Man*, Cleveland, The World Punlishing, 2000 Ob-Cit.pág 78-79

²³ Abraham Maslow. " Arheory of human motivation", *Psychological Review*, Julio de 1943, Pág.345

²⁴ Abraham Maslow. " Arheory of human motivation", *Psychological Review*, Julio de 1943, Ob. Cit. Pág.348-349

* Aumento de la motivación	* Aumento de la ansiedad
* Aumento de la productividad	* Aumento del conflicto
	* Sentimiento de explotación
* Reducción del ausentismo del cargo	* Reducción de las relaciones interpersonales
* Reducción de la rotación del personal	

Interpretación del modelo de dos factores²⁵. Como sucede en todas las teorías de la motivación, el modelo de los dos factores ha sido objeto de críticas y de aceptación por los analistas de la motivación. Antes de la investigación de Herzberg, los gerentes tendían a centrar su atención en los factores extrínsecos (mantenimiento), generalmente con resultados muy pobres. La distinción entre los motivadores y elementos de mantenimiento, amplió su perspectiva al mostrar el rol potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo. (Esto se relaciona con muchos otros desarrollados conductualmente importantes, como el enriquecimiento del puesto y la calidad de vida en el trabajo, que se analizan posteriormente). No obstante se dijo también a los gerentes que no podían dejar de considerar una amplia gama de factores que crean cuando menos un medio de trabajo neutral.

El modelo de Herzberg, igual que el de Maslow, ha sido objeto de críticas. No se puede aplicar universalmente ya que se aplica mejor a los empleados gerenciales, profesionales y de oficina con niveles superiores. El modelo reduce notablemente el impacto motivacional aparente de la paga, el status y las relaciones con los demás ya que se les identifica como factores de mantenimiento. Parece también estar "*Orientado al método*" lo que quiere decir que solamente el sistema de Herzberg (solicitar informes de experiencias laborales favorables y desfavorables) produce el modelo de los (02) dos factores. El ego de los entrevistados le lleva a producir informes parciales con el resultado de que parece que hay (02) dos factores cuando en realidad podría haber solamente (01) uno.

²⁵ Davis, Keith/Newstrom, Jhon W; Comportamiento Humano en el trabajo, comportamiento organizacional, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Pág. 126.

Estilos de la administración

La teoría del comportamiento busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general esta fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen dentro de ellas, el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones los que administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas, cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera como se comporta las personas dentro de las organizaciones.

3.9 Marco conceptual de la investigación

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición y/o el desarrollo de competencias complejas, que exigen procesamiento de informaciones y toma de decisiones, es el concepto de **capacitación**, que más se adecua a las necesidades del presente estudio.

En función de los criterios que se están empleando para el mejoramiento continuo de las organizaciones en el contexto global. Es importante también, hacer una distinción con el concepto denominado **formación**. Se entiende por formación a un proceso sistemático y continuo a través del cual, se tratan de modificar y/o desarrollar las competencias de los formandos. Como se puede observar.

Este concepto, requiere de (03) tres a excepciones importantes, en el aprendizaje organizacional. **a) La competencia.** Conjunto de comportamientos observables que permitan responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo; **b) competencia genérica.** Que hace referencia a la competencia necesaria para que la empresa, respetando los valores y la misión

de la organización, pueda conseguir sus objetivos estratégicos. **c) Competencia técnica.** Competencia que precisa una unidad funcional, en función de su misión y objetivos dentro de la estrategia organizacional, para conseguir sus metas y que se relacionan con los aspectos técnicos de la misma. Estos conceptos se relacionan con **cultura organizacional**, es decir, el estilo y forma que se han hecho las cosas, y se hacen actualmente en la organización, en función de los valores predominantes en la misma. Este concepto, confluye como efecto, en dos conceptos centrales que no es conveniente obviar en el proceso de sustentar teóricamente el presente estudio.

Competitividad y desarrollo. El primer concepto, vendría a ser la capacidad de la organización para prever y adaptarse a las condiciones de un entorno continuamente cambiante; y el segundo de ellos, consiste en las acciones formativas dirigidas a la adquisición y/o el desarrollo de competencias no exigidas por el trabajo y que, por tanto, tienen como objetivo favorecer el desarrollo personal de los empleados.

Es decir tomar la decisión de hacer algo, no siempre conduce a realizar un acto en particular. Entonces, la actitud es un concepto mediador entre los procesos mentales y la conducta. En esta dinámica interactiva, se inserta también el concepto de motivación, como más adelante lo destacaremos como parte de la necesidad de establecer relaciones de causa y efecto.

Entiéndase por **motivación**, al conjunto de variables que impulsan u orientan la conducta de una persona. Es decir, el concepto de motivación encierra (02) dos procesos continuos y no discordantes necesariamente, aún cuando no siempre tienen una consecución favorable en el desarrollo de la persona. i) El arco de las necesidades parte de un motivo, el trabajo es un motivo siempre presente que induce a los individuos a desarrollar comportamientos para las satisfacciones de sus necesidades, ii) El arco de la satisfacción hace referencia al logro o meta alcanzar.

El trabajador constantemente está tomando decisiones y que desarrolla su trabajo con autonomía, se va a encontrar, dada la rapidez de los cambios que

hemos comentado, casi constantemente, con situaciones nuevas, a las que anteriormente no había tenido que hacer frente.²⁶

Las técnicas desarrolladas para la capacitación de personal, integran técnicas de capacitación como clases formales y conferencias, entrevistas, estructuradas o no, visitas al lugar de trabajo, material de escritos, libros, revistas, folletos, e-mail, sitios web, tutoriales computacionales, demostraciones, incluido el uso de videos y ejercicios, pasantías, tiempo para discutir con las personas el uso de pares. Todo ello, repercutirá en el concepto de **cambio**, Cambio en la cultura del personal, cambios en la cultura de los clientes, cambio en las políticas institucionales, mejor gestión de la información, mejor gestión de las tecnologías de la información y un mejor ambiente físico, virtual y gráfico. Lo que hoy día las sociedades europeas han asimilado como lo que se denomina sociedad del conocimiento.

Para concluir, discutiremos algunos elementos centrales de motivación; para sustentar la necesidad de por qué, orientar nuestro estudio a los factores motivacionales y la satisfacción del trabajador.

En primer término, motivación, además del concepto también ya descrito hace referencia a la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

También se le puede describir como la medida que refleja en qué grado se comprometen las personas a alcanzar las metas organizacionales, que puedan satisfacer sus necesidades individuales. Las necesidades son estados internos que hacen que ciertos resultados parezcan atractivos.

En la cotidianeidad institucional, los trabajadores o empleados necesitan conservar la vida y disfrutarla, darle un sentido, superarnos, compartir, formar una familia, ser felices. En relación con las necesidades se pueden distinguir necesidades básicas (sobrevivir, alimentación, salud, vivienda y vestuario). Necesidades relacionadas con la condición humana, psicológicas, espirituales,

²⁶ ALLES, Martha "Dirección Estratégica de Recursos Humanos" GRANICA. Argentina, 2000 pág. 26-30

individuales. Las necesidades estrictamente humanas son múltiples, no son idénticas para todas las personas, es jerarquizable, de acuerdo a la situación que se está viviendo, son cambiantes, varían a lo largo de la vida y en el transcurso de la historia y son ilimitadas porque la satisfacción de una genera otra.

Teóricamente, la teoría de la jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)²⁷, es la más citada al nivel de las organizaciones. Se parte del principio que hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales y pertenencia, autoestima y realización. Tales que, a medida que se satisface una necesidad, la siguiente se vuelve importante, aún cuando no excluye a la anterior. Si describimos las necesidades de realización, autoestima, sociales y de pertenencia, de seguridad y fisiológicas, podemos encontrar las siguientes características.

Las necesidades de realización son las necesidades de mayor humano.

Estas, implican la necesidad de cumplir con nosotros mismos utilizando al máximo nuestras capacidades y habilidades, desarrollando nuestro potencial. La autoestima, es la necesidad de estimarnos a nosotros mismos y de ser estimados por los demás. La necesidad de amistad y de interacción con los demás, de sentirnos parte de la organización, hacen referencia a la de pertenencia y sociales

Las necesidades en sí motivan las conductas. En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando metas, las necesidades van cambiando, produciendo en nosotros el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo para satisfacer esas necesidades.

La motivación se considera un proceso por medio del cual se satisfacen las necesidades. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser satisfechas. Muchos trabajadores también realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades muy alejadas de las metas organizacionales. Por ejemplo, algunos empleados

²⁷ Abraham Maslow. " A theory of human motivation", *Psychological Review*, Julio de 1943 Ob. Cit. , Pág 378

conversan mucho con amigos en el trabajo. Ellos dedican una gran parte del tiempo a satisfacer una necesidad social, que no es prioritaria en todos los trabajos. En este caso existe un esfuerzo que se canaliza en la socialización, sólo que este esfuerzo es improductivo. En este marco de referencia, es que se hace importante el presente estudio en nuestra cultura organizacional de entidades públicas, donde uno de los principales problemas ya discutidos, es la enorme pérdida de tiempo que los trabajadores realizan entre ellos, para dedicarse a tareas que no son oportunos al momento de realizar procedimientos regulares de atención o prestación de servicios al cliente.

Para fines propios del presente estudio, debemos destacar que el marco teórico predominante para el análisis de los resultados, se efectuará con la teoría de los factores motivación-higiénicos. Aquí haremos una presentación comparativa de las (02) dos teorías, para sustentar la toma de decisión de optar por una de ella, aún cuando no es excluyente la teoría de las necesidades de Abraham Maslow²⁸.

²⁸ Abraham Maslow. " A rheory of human motivation", Psychological Review, Julio de 1943 Ob. Cit. Pág.336

CAPITULO IV

LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL PRIDER- AYACUCHO E INSTITUCIONES PÚBLICAS

4.1 La capacitación del recurso humano

Para una exitosa actividad municipal no basta con una correcta selección del personal y una buena política salarial. Quizás el aspecto más relevante para la municipalidad es el establecer una política eficiente de capacitación del recurso humano, capacitación que debe responder a las necesidades de la institución.

Según algunos autores la **capacitación** es una de las formas que asume la **formación profesional**, y puede definirse como aquellas acciones destinadas a llevar a adultos a un determinado nivel de calificación, mediante cursos o programas preferentemente de habilitación, formación acelerada o complementación. Si hemos realizado bien nuestro reclutamiento y selección, habremos contratado individuos competentes que se desempeñaran con éxito²⁹.

²⁹ Robins N Stephen P. y De Cenzo, David a. Fundamentos de Administración: Conceptos y aplicaciones, Editorial Printice Hall Hispanoamericana, S.A, Bogota, 1996, Pág. 201

Otros tipos de formación profesional serían:

- La que prepara a la persona para la profesión **formación profesional**, propiamente tal.
- La que adapta a la persona para una función o tarea **entrenamiento**.
- La que perfecciona o especializa a la persona para una carrera, profesión u oficio. **perfeccionamiento o desarrollo profesional**.

En los diseños sistemáticos de la capacitación en la empresa existen tres etapas interdependientes

- La primera es la **detección de necesidades de capacitación**.
- La segunda es la **formulación y ejecución de los programas de capacitación**.
- La tercera es la **evaluación periódica de las actividades de capacitación** para conocer el grado de eficacia, eficiencia y beneficio que se ha alcanzado con las actividades realizadas.

4.2 La detección de necesidades de capacitación³⁰

La detección de necesidades es una metodología de trabajo, que incluye el uso de diversas técnicas que permiten identificar y agrupar las necesidades de capacitación que existen en una empresa, según su naturaleza y población-objetivo.

Las técnicas de detección de necesidades se utilizan por las siguientes razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y tenga la posibilidad de progresar.

³⁰ Werther, William, Keith Davis, Jr. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw- Hill, 2000, Pág. 244

- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual y grupal, lo que requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento y progreso individuales y colectivas, lo que se traduce en **capacitación y desarrollo**.
- Porque todas las personas normales, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo y lo harán si se les da la oportunidad y los medios para hacerlo.
- Para no malgastar tiempo ni recursos en esfuerzos de capacitación innecesarios, que no satisfacen las reales necesidades de la organización ni de sus miembros.

Por otra parte, existen diversos indicadores de necesidades de capacitación en la empresa, algunos de los más habituales se citan:

- Problemas observables en diferentes áreas de la empresa.
- Errores observables en los trabajadores o grupos de trabajadores durante el desempeño de sus tareas.
- Vacantes de puestos de trabajo debido a la movilidad o retiros de personal.
- Ascensos de personal a puestos de mayor complejidad, responsabilidad y remuneraciones a través de líneas de ascensos.

Los **propósitos de la capacitación** pueden agruparse en (02) dos clases principales **los relacionados con la productividad**. Cuando los objetivos de la capacitación se relacionan con el logro de los resultados en el rendimiento de un trabajador y el propósito principal de la capacitación es la disminución de los errores y de los costos derivados de los errores, estos objetivos están destinados al incremento de la productividad en la empresa.

Los relacionados con el desarrollo de los trabajadores

Cuando los objetivos de la capacitación son relativos al logro de resultados en la promoción de personal.

Tipos de problemas en las empresas que pueden ser indicadores de necesidades de capacitación, en aspectos de organización.

4.3 Relativos a los objetivos del PRIDER-Ayacucho

Cuando existen dificultades en la planificación organizativa. Y además existe interés en los empresarios por aprender técnicas de formulación de objetivos, de modo que estos resulten mensurables y evaluables.

Relativos a las funciones de supervisión y control

Existe interés en los empresarios por el mejoramiento en actividades específicas de supervisión y control. Hay problemas a nivel de supervisión, problemas de métodos de trabajo, costos, producción, problemas de relaciones humanas, problemas en la elaboración de informes, problemas de moral de grupo, dificultades en la evaluación del rendimiento, falta de conocimientos técnicos, falta de técnicas de programación.

Relativos a los procesos y procedimientos

Hay atrasos en etapas específicas de algunos procesos, se cometen errores frecuentes en cierta etapa, faltan manuales de procedimientos, existen procedimientos inadecuados o erróneos.

Relativos a las comunicaciones

Los canales de comunicación son inoperantes, se producen atrasos, distorsiones y omisiones en las comunicaciones, la información circula parcelada y sesgada.

Ejemplos de soluciones mediante la capacitación.

- Los problemas relativos a los objetivos y a la función ejecutiva requieren modalidades de capacitación que enseñan conceptos y técnicas utilizables para la solución de los problemas específicos detectados. Estas modalidades pueden ser cursos, seminarios, conferencias, juegos de negocios, estudio de casos, discusiones dirigidas, dinámicas grupales y muchas otras modalidades para el desarrollo de ejecutivos.

- Problemas relativos a las funciones de supervisión y control pueden solucionarse mediante programas diseñados especialmente para los empresarios y/o mandos medios en las empresas; pueden adoptar una gran variedad de formas tales como seminarios, cursos, pasantías, juegos, etc.

Tipos de problemas que pueden ser indicadores de necesidades de capacitación en aspectos operacionales

Relativos a las funciones operativas

Se cometen errores humanos muy frecuentes en ciertos procedimientos y el costo de los errores es significativo para la empresa, existen dificultades en el proceso productivo, hay daños, inutilización, malgaste, desperfectos de máquinas, alta frecuencia de accidentes, hay problemas de calidad, problemas en los cambios de líneas de producción, tiempos excesivos en la ejecución de las tareas, rendimiento bajo, faltan conocimientos y manejo de técnicas específicas.

Relativos a las funciones administrativas

Hay problemas de redacción, dactilografía, ortografía, mala atención al público, omisión y distorsión en las comunicaciones, desconocimiento de manejo de computadores.

Estos problemas pueden superarse mediante las siguientes modalidades de instrucción: entrenamiento en el puesto de trabajo, asistencia a cursos, instrucción a distancia mediante cursos por correspondencia, rotación, inducción y orientación, demostraciones, simulación, juegos.

Para el análisis del rendimiento de los trabajadores puede utilizarse las siguientes técnicas:

- *Observaciones.* Sin hacer preguntas y tomando notas o bien observando y entrevistando al trabajador mientras dura el ciclo completo de su trabajo
- *Análisis de datos estadísticos.* Estudio de los índices de ausentismo y rotación de personal, frecuencia de licencias médicas, atrasos en el cumplimiento de los plazos en relación al cronograma, índice de pérdida de materia prima,

indicadores de problemas disciplinarios, etc.

- Entrevistas con jefaturas directas relativas a la evaluación de desempeños.
- Aplicaciones de encuestas y cuestionarios, etc.
- Aplicaciones de tests

4.4 Técnicas de análisis de recursos humanos para inventariar necesidades de capacitación

El análisis de recursos humanos busca verificar si los recursos humanos suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la empresa. Se intenta delimitar hasta que punto, los trabajadores poseen habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la empresa; si los trabajadores que ocupan buenas posiciones son capaces de avanzar mediante la capacitación o si es necesaria la adquisición de nuevo personal.

Generalmente, se considera los siguientes datos para realizar estos análisis:

- Dotación actual o número de trabajadores
 - Dotación necesaria de trabajadores en las distintas especialidades
 - Edad de cada trabajador
- Nivel de requisitos exigidos por las tareas de cada trabajador
- Actitud de cada trabajador con relación al trabajo y a la empresa
 - Nivel de conocimiento y habilidades de cada trabajador para otros trabajos
 - Potencialidades de reclutamiento interno

4.5 Enfoques sobre capacitación

Capacitación para el trabajo. Es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

Capacitación en el trabajo. Se imparten en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de

los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica. La capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para saber cómo hacer, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo (aspecto cognoscitivo)

El entrenamiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder hacer (aspecto psicomotriz)

La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento, se refiere al querer hacer, ocupándose de los intereses y aspiraciones del individuo (aspecto afectivo)

La capacitación se refiere a uno de los medios más efectivos para generar cambios de conducta requeridos para el logro de objetivos de la empresa, no sin antes considerar sus posibilidades y límites.

4.6 Límites

- No cambia a las personas, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- No produce buenos resultados, si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- No sustituye costumbres o hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- No suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos y motivación.

4.7 Posibilidades

- Ofrece la formación de trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.
- Arroja resultados significativos a mediano plazo con un costo muy inferior a sus beneficios, siempre que haya existido una dirección técnica.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional

Así, resulta de trascendente importancia cumplir con las exigencias del mercado, a través de la capacitación, las empresas deberán conjugar esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para conseguir la prevención del error y conseguir colaboración del personal, incrementar la calidad, entregar a tiempo el producto, reducir los desperdicios de tiempo, esfuerzos y materia prima para abatir costos de producción.

4.8 La importancia del proceso de capacitación

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial y gubernamental el termino capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de practicas o mejor aun, combinando los dos. Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

¿Por qué las empresas e instituciones contratan a un capacitador?

Porque existen varios problemas o necesidades específicas que la organización quiera resolver apoyándose en la capacitación, pero la idea principal de cualquier empresa independientemente de todos los problemas que existan, la razón principal para capacitar es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una modificación tecnológica por que estamos hablando de capacitar cuando se implanten los sistemas de información.

Brevemente cada uno de estos

Recursos materiales. Son los útiles que el trabajador necesita para realizar su trabajo.

Actividades. Son los quehaceres que se llevan a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil. **Índices de eficiencia.** Algunos quehaceres que se pueden contar sobre todo en personal operativo.

Requerimientos. Son los requisitos tales como nivel de escolaridad, experiencia, edad y sexo, que solicitan para que desempeñes un puesto.

Ambiente de trabajo físico. Es todo aquello que involucra al trabajador y a su puesto de trabajo por ejemplo: Luz, color, ambiente de trabajo ruido.

Medidas de seguridad. Son aquellos factores que hay que cuidar para que no se provoquen accidentes de trabajo.

Es importante señalar que no todas las necesidades que se detecten serán resueltas a través de la capacitación.

Obsolescencia e ignorancia

El fenómeno de la obsolescencia describe el proceso que sufre un empleado(o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito³¹. La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuesta y adaptación a las nuevas condiciones.

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance social, moral, técnico y profesional.

³¹ Werher, William/Keith Davis; Administración de Personal y Recursos Humanos Tercera edición Mc Graw Hill, México, 1991, pág. 160

- La ignorancia; y,
- La obsolescencia

Se dice que el hombre duplica los avances que realiza, que un profesionalista cualquiera, al año o dos años de haberse graduado, ya no está totalmente al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y, en general, a cualquier forma educativa. Aquel que no quiera permanecer obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación.

4.9 ANALISIS DE LA LEGISLACION LABORAL EN EL SECTOR PUBLICO

4.9.1 Sistemas jurídicos laborales

Por tanto se analiza los aspectos vigentes y conceptuales de las normas laborales públicas, estableciendo algunas orientaciones que deben servir para determinar los desempeños funcionales.

4.9.2 Los regímenes laborales

En el ordenamiento legal peruano, existen dos regímenes laborales diferenciados: *el del servicio público* (la función pública es referida en los artículos 39° a 42°, ubicados en el Capítulo IV del título I); y *el de la actividad privada* (La Constitución Política se refiere a los trabajadores del sector privado en los artículos 22° a 29°, ubicados en el Capítulo II de su Título I). Estos regímenes tienen naturaleza distinta. Uno es estatutario y se encuentra regulado por el derecho administrativo; el otro es de naturaleza contractual y está regido por el derecho laboral.

4.9.2.1 El régimen privado

La relación laboral privada es la expresión en un acto de voluntad bilateral, que comporta la decisión compartida por el trabajador y el empleador de dar nacimiento a un vínculo de obligación, y de acordar aspectos tales como, las

condiciones de trabajo, el tipo, modo, lugar de prestación de los servicios, y fundamentalmente, la remuneración.

a) Las relaciones laborales en el sector privado está condicionada por las normas establecidas por el Estado como gran mediador, para garantizar la paz y la armonía en el trabajo, instituyendo derechos y obligaciones a favor del patrono y el trabajador y cumpliendo el rol tuitivo que le corresponde.

4.9.2.2 El régimen público

La relación entre el Estado y sus servidores, supone un vínculo laboral para la prestación de servicios públicos, estableciéndose obligaciones y derechos recíprocos entre el empleador (el Estado) y el trabajador. Esta relación se establece a través de un contrato basado en la preexistencia de un Estatuto o Leyes de la función pública en las cuales se norman y especifican exigencias del Estado a sus servidores.

4.9.3 Aspectos típicos en el régimen público

Existen algunos aspectos que enmarcan y tipifican la relación entre empleado y empleador en el régimen público. Los principales son los siguientes:

4.9.3.1 El Estado –empleador, tiene existencia necesaria, por lo que es perdurable continuo y persistente en el tiempo y sus relaciones laborales adquieran mayor garantía de permanencia lo que hace necesario el establecimiento de cuadros de empleados que trasciendan los periodos de gobierno. Es decir, de carrera pública.

4.9.3.2 El Estado, es uno solo aunque desagregado por razones funcionales en múltiples instituciones. El pertenecer a uno u otro institución, no afecta la continuidad de la relación, que se establece no con esa dependencia sino con el Estado como un ente unitario.

4.9.3.2 La finalidad última del trabajo de los empleados, es el servicio público. A través de ellos se desarrollan funciones esenciales del Estado al servicio de la Nación,

es decir, persiguen fines públicos orientados al bien común. Los fines públicos son los fines colectivos generales, que en algunos casos se sobreponen a los intereses individuales o particulares.

4.10 Distinción entre funcionarios y empleados

4.10.1 El funcionario público ostenta y tiene una mayor jerarquía burocrática, la que le es dada por el grado de responsabilidad y autoridad con que su función está investida por mandato de la Ley. La obligación o responsabilidad que tiene el funcionario es sustancialmente (no exclusivamente) de decisión. A través de sus decisiones se generan actos administrativos o de administración en uso de la capacidad de imperio del Estado. El funcionario compromete al propio Estado; la responsabilidad del empleado es básicamente de ejecución. La importancia o investidura de los funcionarios requiere que su posesión sea precedida de una cierta formalidad lo que es útil por cuanto advierte al propio funcionario y a los terceros de la gravedad de la función que le ha encomendado y del compromiso que asume, frente a la sociedad, al aceptarlo.

4.10.2 Lo anteriormente expresado no impide que tanto el empleado como el funcionario público, como servidores del Estado que son, sean sometidos y regulados por una reglamentación común, de derecho público, que es lo que los diferencia, precisamente, del personal que labora en el sector privado; y

4.11 El empleo público

El querer formular una norma o enfoque omnicompreensivo de la función pública o régimen laboral unificado entendido en el concepto laboral de "*Empleo Público*" no es nuevo. Anteriormente, se trató de desarrollar este enfoque bajo el concepto de "*servicio civil*"

La institución de servicio civil usualmente es asimilada a la carrera administrativa y a la administración de personal, y en verdad, dichos términos tienen un común

denominador, como es el referente a regular las relaciones de empleo en el sector público. Servicio civil en su más amplia acepción puede significar:

- a) El sector público de naturaleza civil, donde se concentran los órganos del Estado y las actividades normativas, asesoras, operativas y administrativas del Gobierno.
- b) El conjunto de leyes, decretos y reglamentos relativos al régimen del trabajo referente a los empleados y funcionarios públicos, aún cuando no se refiere solo a la carrera del servidor público.
- c) Administración científica del personal civil de la Administración Pública, donde predominan, entre otros elementos, el mérito e idoneidad personal y la carrera administrativa.

4.12 La función pública y la capacitación

El concepto de función pública comprende a las personas naturales que realizan las funciones del Estado. Recíprocamente, el concepto de funcionario es inseparable de la función pública.

De manera específica funcionario, propiamente dicho, puede ser político o de confianza. Es la persona natural que ejerce la función pública a altos niveles de decisión política o administrativa. Que obedece a mandato legal o designación expresa. De manera genérica distinguimos dos tipos de funcionarios (la Ley Marco del Empleo Público los denomina: funcionarios públicos y empleados de confianza) y son los siguientes:

- Los funcionarios políticos o gobernantes cuyo poder se origina en las elecciones o en procesos de designación con responsabilidades políticas señaladas en la Constitución (Art. 99).

- Los funcionarios que desempeñan cargos de confianza, cuyas atribuciones se originan por designación de funcionarios gobernantes.

Tanto los cargos políticos y de confianza pueden ser desempeñadas por personal de carrera o ajeno a ella.

La ley de la carrera administrativa decreto legislativo 276

Del capítulo I: De la estructura³²

Artículo 8. La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los cargos no forman parte de la carrera administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquel dentro de la estructura organizacional de cada entidad.

Artículo 10: La carrera comprende catorce (14) nivel, al grupo profesional le corresponde los ocho (08) niveles superiores; al grupo técnico diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el duodécimo; al grupo auxiliar, los siete (07) niveles inferiores.

Artículo 11. Para la progresión sucesiva en los niveles se tomaran en cuenta los factores:

- 4.3.2 Estudios de formación y de capacitación específica o experiencia reconocida.
- 4.3.3 Méritos individuales adecuadamente evaluados y
- 4.3.4 Tiempo de permanencia en el nivel.

CAPÍTULO VI: DE LA CAPACITACIÓN PARA LA CARRERA³³

³² Ochoa Jara, Juan Luis. Legislación Laboral Para Trabajadores De La Administración Publica, 2000. Pág.74

³³ BERRIOS, .B, Ley y Reglamento de Bases de la carrera Administrativa, Edición Berríos, Perú, 2000, Pág.36-37

Artículo.67°. La capacitación está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores positivos de los servidores tendientes a garantizar el desarrollo de la carrera administrativa, mejorar el desempeño laboral y su realización personal.

Artículo.68°. La capacitación es obligatoria en todas las entidades de la Administración Pública, debiendo utilizarse para tal propósito los medios e instrumentos con que cuenta el Estado a nivel nacional, regional y local y la Cooperación Técnica Internacional.

Artículo.69°. El programa de capacitación que aprueba periódicamente cada entidad contendrá necesariamente lo siguiente:

- a) Políticas Institucionales de capacitación para asegurar tanto el desarrollo de la carrera del servidor como el cumplimiento de los fines de la entidad.
- b) Las acciones de capacitación y de reconocimiento de la experiencia.
- c) Recursos financieros asignados, y
- d) Mecanismos de control que salvaguarden la ejecución del programa y el uso exclusivo de los recursos para tal fin.

Artículo. 70°. Las entidades están obligadas a divulgar oportunamente las ofertas de capacitación, otorgar facilidades de participación y utilizar adecuadamente los conocimientos adquiridos por el servidor capacitado.

Artículo. 71°. Para efectos de la carrera, la capacitación se acredita mediante el certificado oficial en que constará en los cursos aprobados.

Artículo.72°. La capacitación para la carrera será financiada con los recursos siguientes:

- a) Aporte del Estado, por el 0.5% del total de la Planilla mensual de remuneraciones, que en ningún caso podrá destinarse a otro propósito.
- b) Ingresos propios, captados por la entidad por servicios académicos prestados o venta de publicaciones.

- c) Porcentaje de los recursos destinados para la capacitación por el fondo de asistencia y estímulo, y
- d) Otros ingresos provenientes de donaciones y convenios para capacitación.

Artículo. 73º. Los recursos de la capacitación para la carrera serán manejados contablemente en una cuenta especial. Con ella sólo se puede efectuarse gastos para:

- a) Pago de personal docente.
- b) Financiamiento de publicaciones, y
- c) Adquisición de material didáctico.

La capacitación para la carrera³⁴

Orientación. Desarrollo de conocimientos, aptitudes, prácticas, habilidades y valores positivos garantizando el desarrollo de la carrera administrativa, mejorar el desempeño laboral y la realización personal.

Ley marco del empleo público, Ley 28175

Proceso de inducción

Artículo 10º. El incorporado al empleo tiene derecho a que se le proporcione la inducción inicial necesaria, orientación sobre la política institucional e indique sus derechos, obligaciones y funciones. Esta capacitación constituye requisito básico para el inicio de la prestación de servicios.

Capacitación

Artículo 11º. La capacitación es un deber y un derecho del empleado público. Está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario.

³⁴ Ocho Jara, Juan Luis Legislación Laboral para Trabajadores De La Administración Pública, 2000, Ob. Cit. Pág 308

Progresión

Artículo 12º. La progresión implica la asunción de funciones y responsabilidades de dificultad o complejidad mayor a las del nivel de procedencia.

Retribución del desempeño laboral

Artículo 13º. El desempeño del empleo público se retribuye de acuerdo a un sistema de evaluación con equidad y justicia teniendo en cuenta como mínimo los siguientes criterios:

- a) Universalidad.
- b) Base técnica.
- c) Competencia laboral.

Ley del servicio Civil, Ley 30057

Artículo I. Objeto de la Ley

El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

Artículo II. Finalidad de la Ley

La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Artículo III. Principios de la Ley del Servicio Civil

Son principios de la Ley del Servicio Civil:

- a) **Interés general.** El régimen del Servicio Civil se fundamenta en la necesidad de recursos humanos para una adecuada prestación de servicios públicos.
- b) **Eficacia y eficiencia.** El Servicio Civil y su régimen buscan el logro de los objetivos del Estado y la realización de prestaciones de servicios públicos requeridos por el Estado y la optimización de los recursos destinados a este fin.
- c) **Igualdad de oportunidades.** Las reglas del Servicio Civil son generales, impersonales, objetivas, públicas y previamente determinadas, sin discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- d) **Mérito.** El régimen del Servicio Civil, incluyendo el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.

Son principios de la Ley del Servicio Civil:

- a) **Interés general.** El régimen del Servicio Civil se fundamenta en la necesidad de recursos humanos para una adecuada prestación de servicios públicos.
- c) **Eficacia y eficiencia.** El Servicio Civil y su régimen buscan el logro de los objetivos del Estado y la realización de prestaciones de servicios públicos requeridos por el Estado y la optimización de los recursos destinados a este fin.
- d) **Igualdad de oportunidades.** Las reglas del Servicio Civil son generales, impersonales, objetivas, públicas y previamente determinadas, sin discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.

- e) **Mérito.** El régimen del Servicio Civil, incluyendo el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.

- e) **Provisión presupuestaria.** Todo acto relativo al sistema del Servicio Civil está supeditado a la disponibilidad presupuestal, el cumplimiento de las reglas fiscales, la sostenibilidad de las finanzas del Estado, así como a estar previamente autorizado y presupuestado.

- f) **Legalidad y especialidad normativa.** El régimen del Servicio Civil se rige únicamente por lo establecido en la Constitución Política, la presente Ley y sus normas reglamentarias.

- g) **Transparencia.** La información relativa a la gestión del régimen del Servicio Civil es confiable, accesible y oportuna.

- h) **Rendición de cuentas de la gestión.** Los servidores públicos encargados de la gestión de las entidades públicas rinden cuentas de la gestión que ejecutan.

- e) **Provisión presupuestaria.** Todo acto relativo al sistema del Servicio Civil está supeditado a la disponibilidad presupuestal, el cumplimiento de las reglas fiscales, la sostenibilidad de las finanzas del Estado, así como a estar previamente autorizado y presupuestado.

- f) **Legalidad y especialidad normativa.** El régimen del Servicio Civil se rige únicamente por lo establecido en la Constitución Política, la presente Ley y sus normas reglamentarias.

- g) **Transparencia.** La información relativa a la gestión del régimen del Servicio Civil es confiable, accesible y oportuna.

- h) **Rendición de cuentas de la gestión.** Los servidores públicos encargados de la gestión de las entidades públicas rinden cuentas de la gestión que ejecutan.
- i) **Probidad y ética pública.** El Servicio Civil promueve una actuación transparente, ética y objetiva de los servidores civiles. Los servidores actúan de acuerdo con los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes que requieran la función pública.
- j) **Flexibilidad.** El Servicio Civil procura adaptarse a las necesidades del Estado y de los administrados.
- k) **Protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.** La presente Ley otorga al servidor civil adecuada protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.

TÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Ámbito de aplicación

El régimen del Servicio Civil se aplica a las entidades públicas de:

- a) El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos.
- b) El Poder Legislativo.
- c) El Poder Judicial.
- d) Los Gobiernos Regionales.
- e) Los Gobiernos Locales.
- f) Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía.
- g) Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público.

Artículo 2. Clasificación de los servidores civiles

Los servidores civiles de las entidades públicas se clasifican en los siguientes grupos:

- a) Funcionario público.
- b) Directivo público.
- c) Servidor Civil de Carrera.
- d) Servidor de actividades complementarias.

En cualquiera de estos grupos pueden existir servidores de confianza.

TÍTULO III : DEL RÉGIMEN DEL SERVICIO CIVIL

CAPÍTULO II : DE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Artículo 10. Finalidad del proceso de capacitación

La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Artículo 11. Reglas de la gestión de la capacitación

La gestión de la capacitación se rige por las siguientes reglas:

- a) Los recursos destinados a capacitación están orientados a mejorar la productividad de las entidades públicas. La planificación de la capacitación se realiza a partir de las necesidades de cada institución y de la administración pública en su conjunto.
- b) El acceso a la capacitación en el sector público se basa en criterios objetivos que garanticen la productividad de los recursos asignados, la imparcialidad y la equidad.
- c) La gestión de la capacitación en el sector público procura la especialización y eficiencia, fomentando el desarrollo de un mercado de formación para el sector público, competitivo y de calidad, a partir de la capacidad instalada de

las universidades, de la Escuela Nacional de Administración Pública, de los institutos y de otros centros de formación profesional y técnica, de reconocido prestigio.

- d) Los resultados de la capacitación que reciben los servidores civiles y su aprovechamiento en favor de la institución deben ser medibles.
- e) El servidor civil que recibe una capacitación financiada por el Estado está obligado a permanecer, al menos, el doble de tiempo que duró la capacitación. Dicha obligación no alcanza a funcionarios públicos ni servidores de confianza. No obstante, si estos últimos renuncian al término de la capacitación, deben devolver el valor de la misma.

Artículo 12. Ente rector de la capacitación para el sector público

Corresponde a Servir planificar, priorizar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público.

Artículo 13. Planificación de necesidades de capacitación

Las entidades públicas deben planificar su capacitación tomando en cuenta la demanda en aquellos temas que contribuyan efectivamente al cierre de brechas de conocimiento o competencias de los servidores para el mejor cumplimiento de sus funciones, o que contribuyan al cumplimiento de determinado objetivo institucional.

Artículo 14. Actividades y servidores excluidos de la capacitación

No son consideradas como actividades de capacitación, los estudios primarios y secundarios ni los estudios de pregrado que conlleven a la obtención de un título profesional.

No están comprendidos dentro de los programas de capacitación, con excepción de aquellos destinados a la inducción, los servidores públicos contratados temporalmente a los cuales se refiere el artículo 84 de la presente Ley.

Artículo 15. De la certificación

Servir certifica los programas de capacitación laboral y profesional ofrecidos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, preferentemente sobre los temas de Gestión Pública, Políticas Públicas, Desarrollo y Gestión de Proyectos para los tres niveles de gobierno. La certificación es voluntaria y se efectúa de conformidad con las normas que para dichos efectos emite Servir.

Artículo 16. Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación son:

- a) **Formación Laboral.** Tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía. Se aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua del servidor civil, respecto de sus funciones concretas y de las necesidades institucionales.

Están comprendidas en la formación laboral la capacitación interinstitucional y las pasantías, organizadas con la finalidad de transmitir conocimientos de utilidad general a todo el sector público.

- b) **Formación Profesional.** Conlleva a la obtención, principalmente, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades. Está destinada a preparar a los servidores públicos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, de primer nivel; atendiendo a la naturaleza de las funciones que desempeñan y a su formación profesional.

CAPITULO V

LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS TRABAJADORES DEL PRIDER-AYACUCHO

5.1 Los factores humanos en la motivación.

En las organizaciones hoy en día, los directivos/gerentes ya no buscan en el personal al que reclutan, los conocimientos técnicos y teóricos como algo esencial.

El objetivo primordial en la selección del personal es captar a potenciales líderes debido a que ellos serán la base para el exitoso futuro de la empresa. Si se les brinda la **motivación** necesaria y ellos saben asimilarla, los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa, será más fácil para este individuo afianzar ciertas características y actitudes propias, subordinadas a políticas y filosofías de la empresa.

Con la presente investigación pretendemos profundizar en los temas de motivación y la importancia que tienen para la sociedad en general tanto en el ámbito de trabajo, escolar y psicológico.

La motivación de los factores humanos (motivating human factor) consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. *“Motivación es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”*

“Motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra”.

“La MOTIVACIÓN es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, es un término general que se aplica a todo tipo de, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares”.

5.2 La motivación

Motivación

Es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, como usted lo quiere hecho del modo que se desea y porque se desea hacerlo.

La palabra motivación se deriva del latín MOTIVATUM que significa (lo que se pone en movimiento) es decir aquello que provoca acción.

Un motivo es distinto a un estímulo porque ambos tienen el poder de incitar, el estímulo produce una respuesta determinada en una situación concreta, y la motivación engloba muchas posibles respuestas y existe antes que el estímulo.

El motivo está determinado e influenciado por el conjunto de vivencias personales y sociales.

La motivación suele definirse como un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta. Los psicólogos que la estudian han concentrado su atención en cinco preguntas básicas

Primera. ¿Qué elecciones hace la gente en lo que atañe a su conducta? ¿por qué algunos estudiantes deciden hacer sus tareas mientras que otros ven la televisión?

Segunda. Una vez que han tomado una decisión, ¿cuánto tiempo transcurre antes de que se pongan manos a la obra? ¿Por qué algunos estudiantes que deciden hacer sus tareas comienzan de inmediato y otros las posponen?

Tercera. ¿Cuál es la intensidad o grado de participación en la actividad elegida? Una vez que el estudiante saca sus libros, ¿se abstrae y concentra en la tarea o no hace más que lo mínimo para salir del paso?

Cuarta. ¿Qué hace que una persona persista o se rinda por vencida? ¿Leerá el estudiante una obra de Shakespeare que le dejó de tarea o leerá tan solo unas pocas páginas?

Finalmente, ¿Qué piensa y siente el individuo mientras se ocupa de la labor? ¿Disfruta de Shakespeare o se siente preocupado por el ya próximo examen? Responder a estas preguntas cuando se refieren a estudiantes reales en las aulas es un desafío.

5.3 La motivación humana

La motivación es uno de los **factores internos** que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la **motivación** de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos.

Si desea “*poder*” por ejemplo compromete sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza para ser presidente de la república; si desea obtener status ingresa al club “*adecuado*”, si rechaza el aislamiento social huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una acusación social impopular; si rechaza

las amenazas a su autoestima evita situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse³⁵.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento son semejantes en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.

El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia” expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento³⁶.

5.4 Factores de motivación. necesidad de identificar los factores motivacionales

Es verdad que las personas participan en las empresas organizadas y en toda clase de grupos, con objeto de lograr alguna meta que no pueden lograr que no pueden lograr como individuos. Pero esto no significa que necesariamente trabajen y contribuya todo lo que les es posible para asegurar que se logren esas metas.

La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. El éxito de los trabajadores con

³⁵ Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, Chicago. University of Chicago Pres, 1964. Pag. 109 y 10

³⁶ Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, Chicago. University of Chicago Pres, 1964. Ob. Cit. Pag. 12

respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje.

La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas, mostrando interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable.

CAPITULO VI

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Tipo y nivel de investigación

6.1.1 Tipo de Investigación

De acuerdo al fin que se persigue la presente investigación es aplicada ya que pertenece a las ciencias sociales.

6.1.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación que corresponde es el descriptivo y explicativo. El primero porque describirá la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal y el segundo porque se pretende el descubrimiento de los factores causales que influyen o afectan los desempeños laborales

6.2. Método y diseño de la investigación

6.2.1. Método de Investigación

El método que se aplicará a esta investigación es el inductivo, es decir, que el resultado del estudio podrá ser generalizado a otros entes organizacionales de la Región y el país.

6.2.2. Diseño de Investigación

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis a ser contrastadas, la investigación se realizará en base a objetivos mediante el enfoque correlacional.

6.3. Universo, población y muestra de la investigación

6.3.1. Universo

Está constituida por todos los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER) de la ciudad de Ayacucho.

6.3.2. Población

La población está conformada por todos los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER), es de un total de 132 trabajadores, entre nombrados y contrato de servicios administrativos(CAS); que se desagregan de la siguiente manera.

6.3.3. Muestra

El tamaño de muestra se calculó con el nivel de confianza de 95%, un margen de error de 5%; por carecer de información previa se estimara que el valor de $p = 50\%$ y $q = 50\%$ y por lo que la cantidad calculada haciendo uso de la fórmula es:

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

- n: muestra
- Z: nivel de confianza
- E: margen de error permitido
- p: frecuencia esperada de estudio

- $p + q = 1$

Datos:

- $N = 132$
- $Z = 95\%$
- $E = 5\%$
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$

$n = 66$ trabajadores

TRABAJADORES DEL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACIÓN DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO (PRIDER)		
	número de trabajadores nombrados y contratados(CAS)	%
Funcionarios y Directivos	12	9.09
Profesionales	87	65.90
Técnicos	33	25
TOTAL	132	100.00

TRABAJADORES DEL PROGRAMA REGIONAL DE IRRIGACIÓN DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO (PRIDER)		
MUESTRA		
	número de trabajadores nombrados y contratados(CAS)	%
Funcionarios y Directivos	12	18.18
Profesionales	38	57.57
Técnicos	16	24.24
TOTAL	66	100.00

6.4. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

6.4.1. Técnicas

Existe una gran variedad de técnicas o herramientas para la recolección de información las que se utilizarán en la realización de la investigación son:

Encuesta. Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

La encuesta se fundamentará en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparó con el propósito de obtener información de las personas.

Entrevista. Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información se aplicó a determinados funcionarios.

Instrumentos

Cuestionario-encuesta

Guía de entrevista

Fuentes

Primarias. Información directa, es decir, donde se origina la información (personas, hechos). Son los datos estadísticos, los trabajadores municipales, los funcionarios y la documentación técnico-normativa.

Secundarias. Información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones de referencia. Libros, revistas especializadas, tesis, entre otros.

6.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados

6.5.1. Selección y representación por variables

Las variables han sido seleccionadas de acuerdo a la formulación de las hipótesis y su representación tiene la lógica del programa con el que se operó sus indicadores y valores. Asimismo, culminado la depuración de los cuestionarios-encuestas y las entrevistas estructuradas, se seleccionó las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentan las gráficas de los resultados básicos y cuadros estadísticos así como de datos en tablas, esquemas, cuadros cuali-cuantitativos.

6.6. Utilización del procesador computarizado

Se utilizara el programa estadístico software SPSS; modelo saturado para el procesamiento de las encuestas a los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER).

6.7. Pruebas estadísticas

Se aplicó las encuestas a los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER), así como también se realizaron evaluaciones estadísticas de los indicadores tradicionales que permitió medir el resultado.

CAPITULO VII

CONSTRUCCIÓN Y COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS EN EL TRABAJO OPERACIONAL

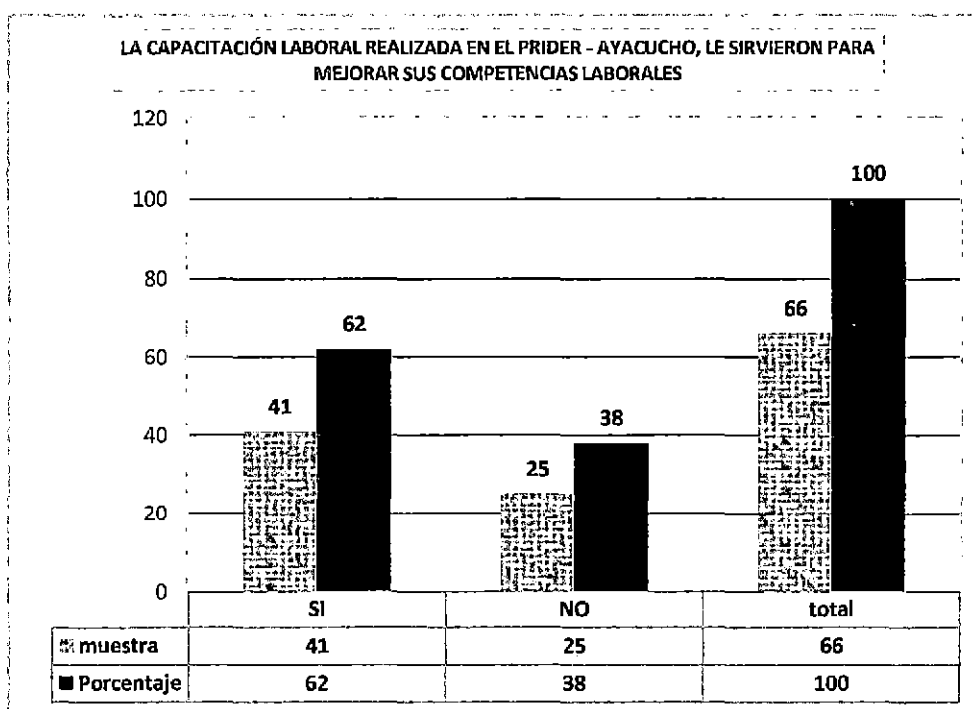
7.1 Proceso de contraste de las hipótesis estadístico

Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información obtenida

7.1.1.- La capacitación laboral realizada en el PRIDER - Ayacucho, le sirvieron para Mejorar sus competencias laborales.

	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	41	62
NO	25	38
TOTAL	66	100

Grafica N°01



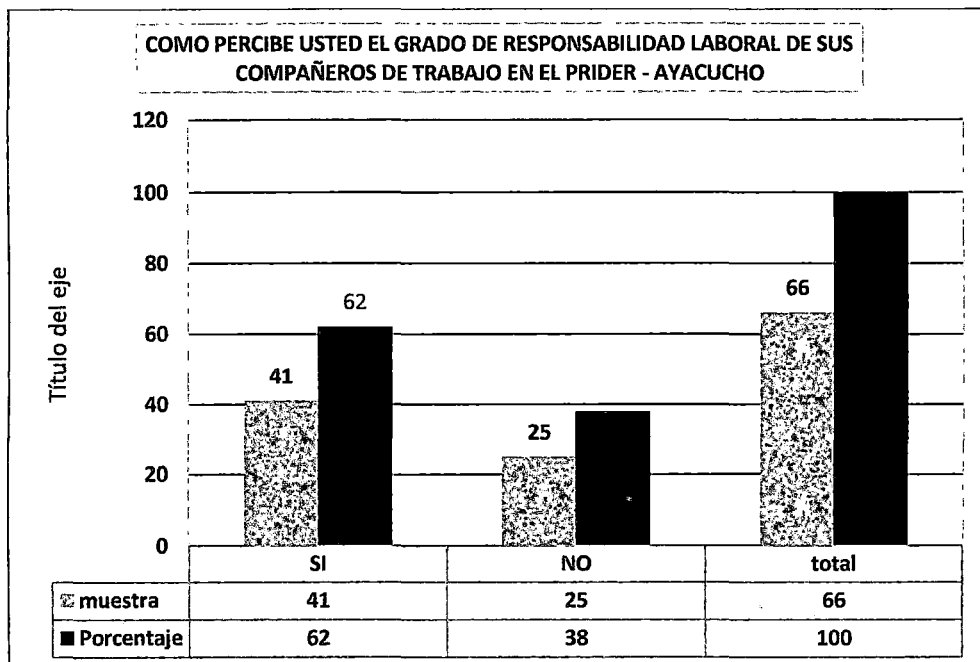
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la gráfica 01 El 67 % de los trabajadores (41 Trabajadores) manifiestan que la capacitación que recibida por parte del PRIDER-Ayacucho, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales y el 38 % de los trabajadores (25 trabajadores) manifiestan que la capacitación recibida por parte del PRIDER Ayacucho no le sirvieron para mejorar sus competencias laborales; es preciso mencionar que tipo de capacitación recibieron y si realmente contribuye a mejorar la calidad de los servicios o simplemente es con fines de ascensos o de promoción laboral.

2.- Como percibe usted el grado de responsabilidad laboral de sus compañeros de trabajo en el PRIDER - Ayacucho.

	MUESTRA	PORCENTAJE
BUENO	43	65
MALO	23	35
TOTAL	66	100

Grafica N° 02



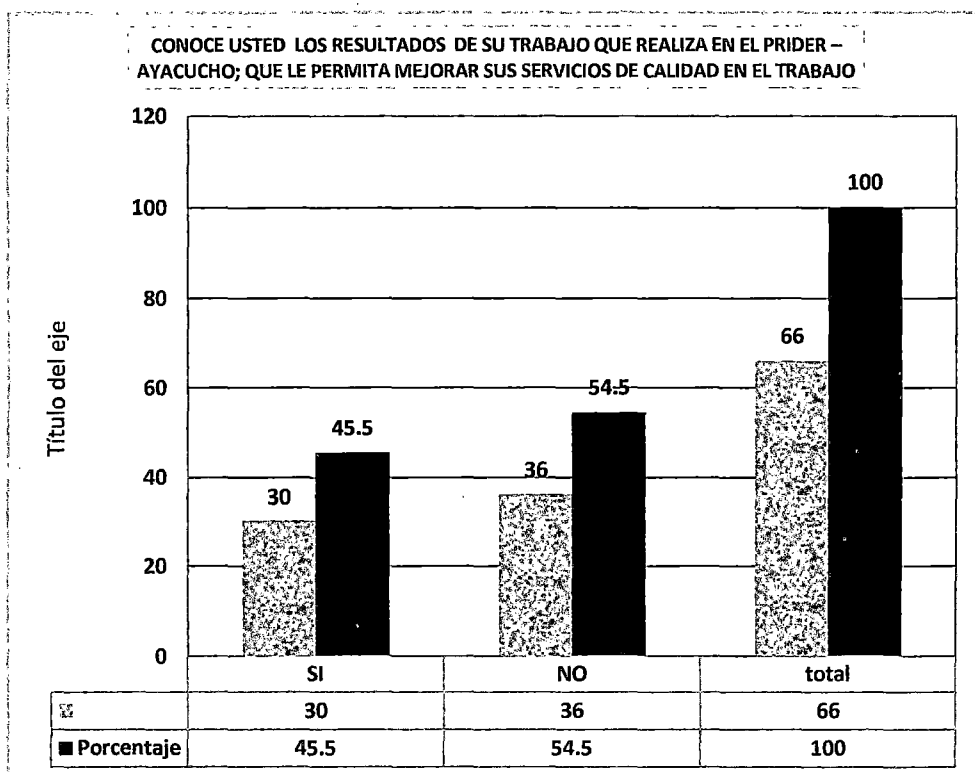
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la gráfica N° 02, los resultados que se obtienen que, el 62 % de trabajadores encuestados (41 de los trabajadores) perciben que el grado de responsabilidad laboral de sus compañeros es bueno, asimismo el 38% de los trabajadores encuestados manifiestan que es grado de responsabilidad laboral es negativo, es decir que muestran una indiferencia al grado de responsabilidad laboral en su desarrollo de sus actividades en el PRIDER-Ayacucho.

3.- ¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER – Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?

	Muestra	Porcentaje
SI	30	45.5
NO	36	54.5
total	66	100

Grafica N° 03



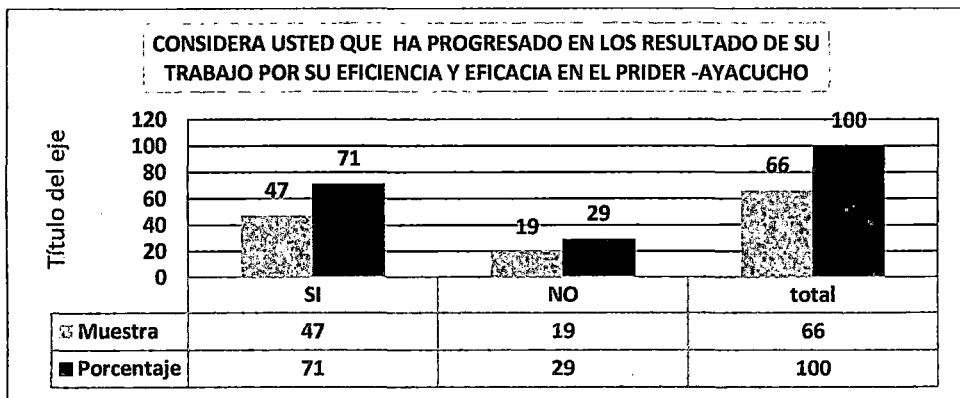
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la gráfica N° 03, los trabajadores encuestados manifiestan que un 45.5 % de los trabajadores (30 trabajadores) manifiestan no tener conocimiento de los resultados de su trabajo que realizan. En cambio el 54.5 % de los trabajadores (36 trabajadores) manifiestan que si conocen los resultados de su trabajo y que les permiten mejorar sus servicios de calidad en su trabajo en el PRIDER-Ayacucho.

4.- ¿Considera usted que ha progresado en los resultado de su trabajo por su eficiencia y eficacia en el PRIDER -Ayacucho?

	Muestra	Porcentaje
SI	47	71
NO	19	29
total	66	100

Grafica N° 04

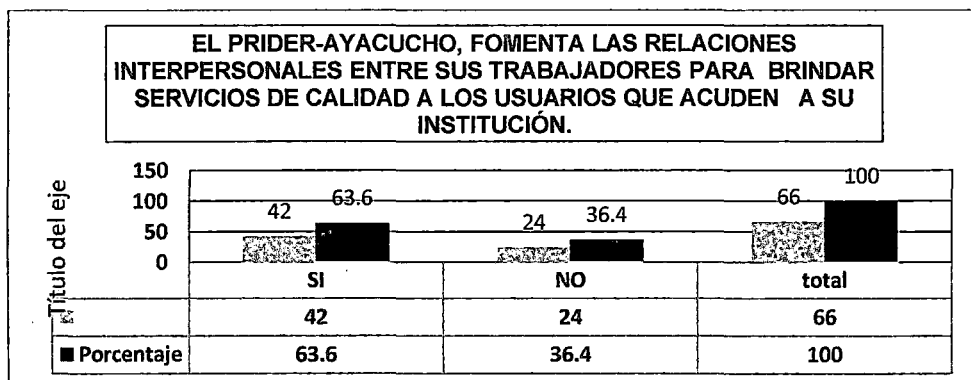


Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la gráfica N°04 del número de encuestados de los trabajadores del PIDER-Ayacuch, se tiene que el 71 % de trabajadores (47 trabajadores) considera que han progresado en su resultados de su s trabajos por su eficiencia y eficacia en la institución, sin embargo que el 29 % de trabajadores (19 trabajadores) manifiestan que no han progresado en su resultados de sus trabajos por su ineficacia y ineficacia en la institución

5.- El PRIDER-Ayacuch, fomenta las relaciones interpersonales entre sus trabajadores para brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su institución.

	Muestra	Porcentaje
SI	42	63.6
NO	24	36.4
total	66	100.0



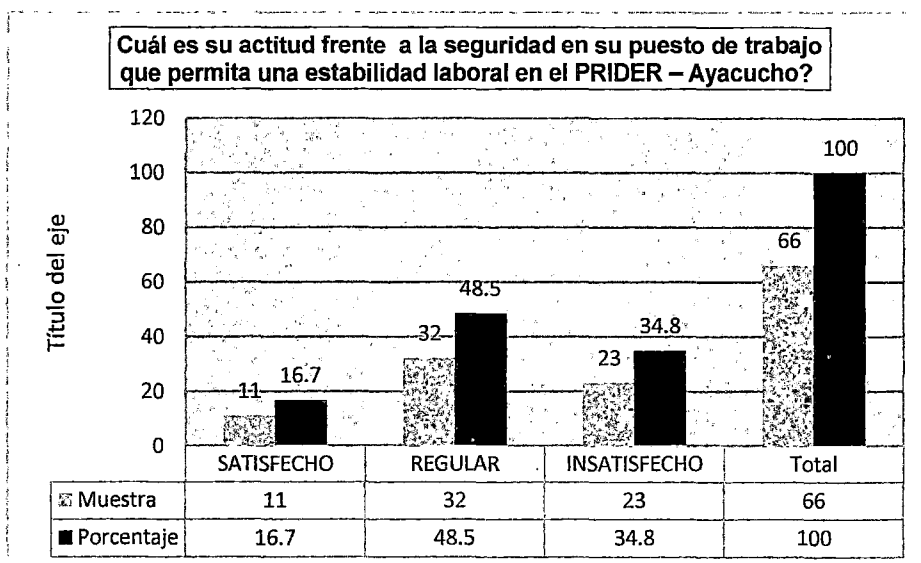
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la gráfica N°05, nos muestra que el 63.6 % (42 trabajadores entrevistados) respondieron que el PRIDER se fomenta las relaciones interpersonales, asimismo que 36.4 % (24 trabajadores entrevistadores respondieron que no se las relaciones interpersonales en el PRIDER.

Por tanto, se infiere que si se dan relaciones interpersonales entre los trabajadores para brindar un servicio de calidad a los usuarios del PRIDER.

7.- Cuál es su actitud frente a la seguridad en su puesto de trabajo que permita una estabilidad laboral en el PRIDER – Ayacucho?

	Muestra	Porcentaje
SATISFECHO	11	16.7
REGULAR	32	48.5
INSATISFECHO	23	34.8
Total	66	100



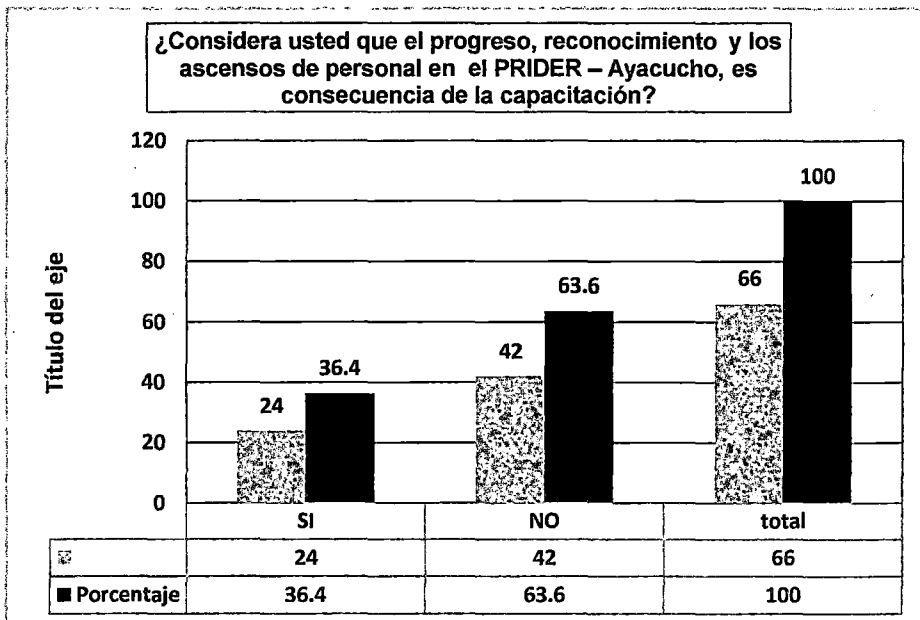
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la grafica N° 07, se muestra que el 16.7 de los trabajadores entrevistados (11 trabajadores) se muestran satisfecho en su trabajo y el 48.5 % de los trabajadores entrevistados (32 trabajadores) muestran una actitud regular en su puesto de trabajo y un 34.8 % de los trabajadores (23 trabajadores) se muestran

insatisfecho en su puesto de trabajo. Por tanto entre satisfecho y regularmente satisfecho de los trabajadores 65% (43 trabajadores) tiene una actitud a su puesto de trabajo que le permita una estabilidad laboral.

8.- ¿Considera usted que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en el PRIDER – Ayacucho, es consecuencia de la capacitación?

	Muestra	Porcentaje
SI	24	36.4
NO	42	63.6
total	66	100.0



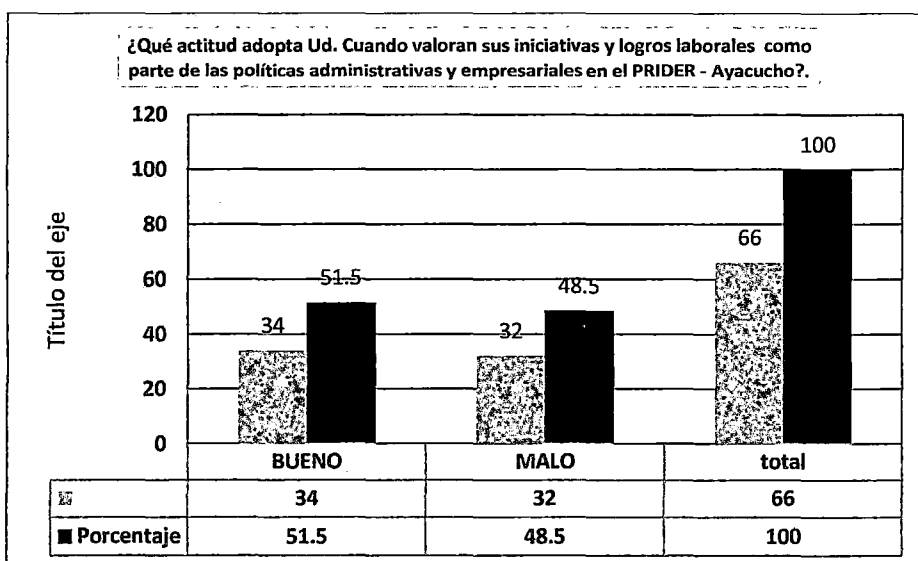
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la grafica N° 08 nos muestra que el 36.4 % de los trabajadores (24 trabajadores) respondieron que su progreso, reconocimiento y sus ascensos son producto de la capacitación, si embargo el 63.6 % de trabajadores (42 trabajadores) respondieron que el progreso, reconociendo y los ascenso de personal no son producto de las capacitaciones que brinda el PRIDER a su trabajadores.

9.- ¿Qué actitud adopta Ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER - Ayacucho?.

	Muestra	Porcentaje
BUENO	34	51.5
MALO	32	48.5
Total	66	100.0

Grafica N° 09



Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

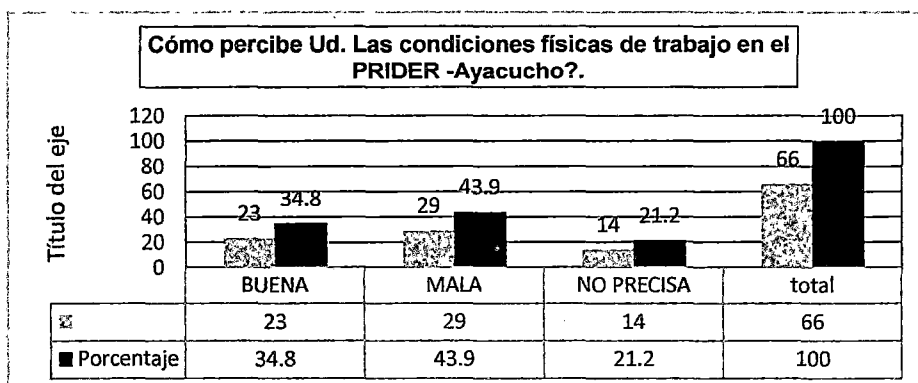
En la gráfica N° 09 se muestra que un 51.5 % de los trabajadores de la muestra (34 trabajadores) respondieron que es buena la actitud de los trabajadores ya que valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER-Ayacucho, pero un 48.5 % de los trabajadores respondieron que es mala la actitud de los trabajadores ya que valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER-Ayacucho.

En consecuencia se tiene que del total de muestra es casi iguales se muestran indiferentes.

10.- Cómo percibe Ud. Las condiciones físicas de trabajo en el PRIDER - Ayacucho?.

	Muestra	Porcentaje
BUENA	23	34.8
MALA	29	43.9
NO PRECISA	14	21.2
total	66	100

Grafica N° 10



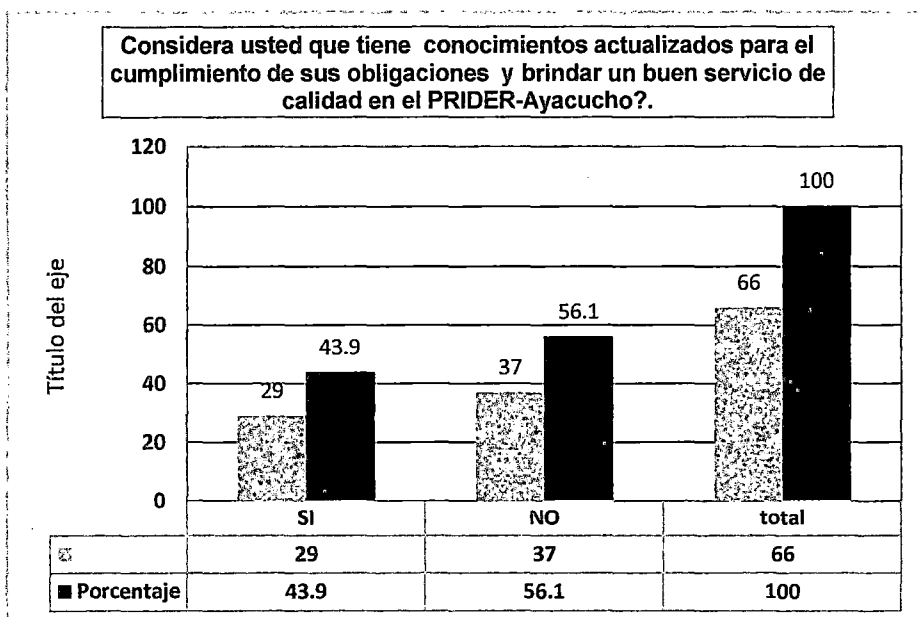
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la grafica N°10, se muestra que el 34.8 de los trabajadores (23 trabajadores de la muestra) respondieron que las condiciones físicas de trabajo es buena; pero un 43.9% de los trabajadores (29 trabajadores) respondieron que las condiciones físicas de trabajo es mala y finalmente el 21.2 % de los trabajadores (14 trabajadores de la muestra) respondieron o no precisan sobre las condiciones físicas de trabajo en el PRIDER.

11.- Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un buen servicio de calidad en el PRIDER- Ayacucho?.

	Muestra	Porcentaje
SI	29	43.9
NO	37	56.1
total	66	100.0

GRAFICA N° 11



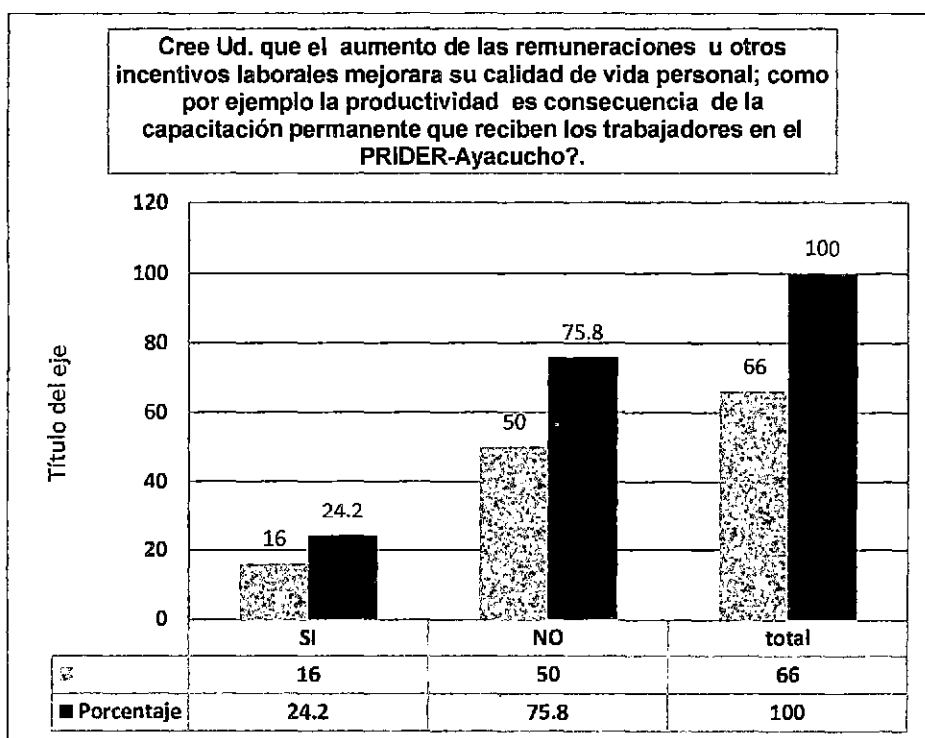
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la grafica N° 11, se muestra que el 43.9 % de los trabajadores (29 trabajadores de la muestra respondieron que tienen conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar servicios de calidad en el PRIDER y el 56.1 % de los trabajadores (37 trabajadores) respondieron que no tiene conocimientos actualizados para brindar servicios de calidad en el PRIDER, por tanto se debe a que el PRIDER no brinda capacitaciones o actualizaciones para brindar servicios de calidad.

12.- Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos laborales mejorara su calidad de vida personal; como por ejemplo la productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER-Ayacucho?.

	Muestra	Porcentaje
SI	16	24.2
NO	50	75.8
total	66	100.0

Grafica N° 12

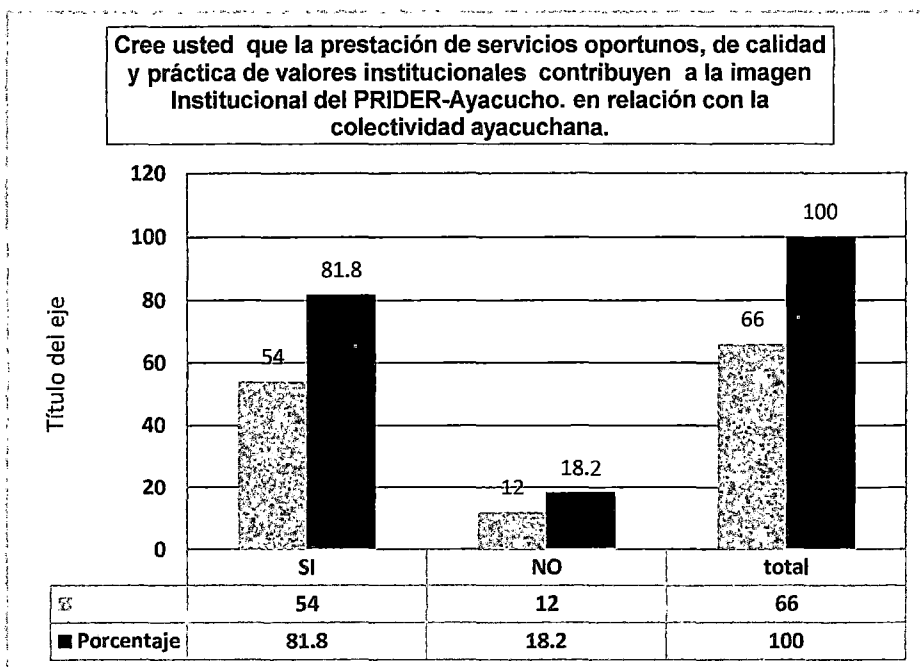


Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

En la grafica N° 12 se muestra que el 24.2 % de los trabajadores (16 trabajadores de la muestra) respondieron que el aumento de sus remuneraciones y otros incentivos laborales mejora la calidad de vida personal es consecuencia de la capacitación, y un 75.8 % de los trabajadores (50 Trabajadores), respondieron que el aumento de sus remuneraciones y otros beneficios laborales no es producto o consecuencia de la capacitación permanente que recién del PRIDER.

13.- Cree usted que la prestación de servicios oportunos, de calidad y práctica de valores institucionales contribuyen a la imagen Institucional del PRIDER-Ayacucho. en relación con la colectividad ayacuchana.

	Muestra	Porcentaje
SI	54	81.8
NO	12	18.2
Total	66	100.0



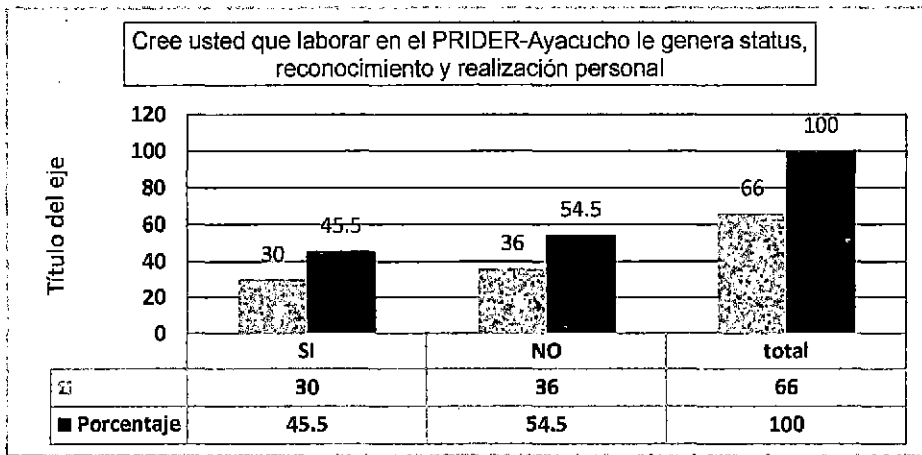
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

Que en la grafica N° 13, se muestra que el 81.8 % de los trabajadores(51 trabajadores)respondieron que la prestación de servicios oportunos, de calidad y practica de valores contribuyen a la imagen institucional y el18.2 % de los trabajadores (12 trabajadores) que la prestación de servicios oportunos, de calidad y practica de valores no contribuyen a la imagen institucional en relación con la colectividad.

16.- Cree usted que laborar en el PRIDER-Ayacucho le genera status, reconocimiento y realización personal.

	Muestra	Porcentaje
SI	30	45.5
NO	36	54.5
total	66	100.0

Grafica N° 16



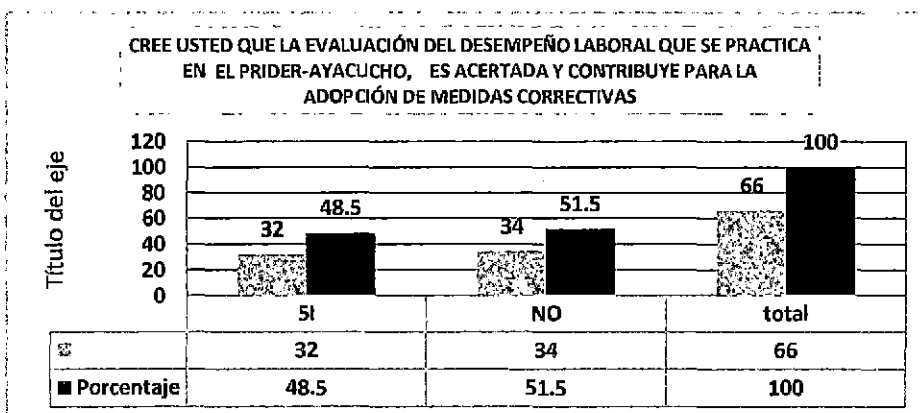
Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

Que en la grafica n° 16 se muestra que el 45.5 % de los trabajadores (30 trabajadores) respondieron que si , que laborar en el PRIDER les genera status, reconocimiento y realización personal y el 54.5 % de los trabajadores (36 trabajadores) respondieron que no, que el trabajar en el PRIDER nos les genere status, reconocimiento y realización personal.

17.- Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER-Ayacucho, es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.

	Muestra	Porcentaje
SI	32	48.5
NO	34	51.5
total	66	100.0

Grafica N° 17



Fuente: Elaboración propia: Incidencia de la capacitación y los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del PRIDER-AYACUCHO

Que en la grafica N° 17, se muestra que el 48.5 % de los trabajadores (32 trabajadores) respondieron que si, que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas, y el 51.5 % de los trabajadores (34 trabajadores) respondieron que no, que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER no es acertada y que no contribuye para la adopción de medidas correctivas,

Se hace necesario mencionar que se han eliminados algunos items para los análisis no se tomarán en cuenta los ítems eliminados (6, 14, 15, 18, 19).

7.1.2 ANALISIS ESTADISTICO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Para validar si las características observadas presentan características de homogeneidad y discriminación suficientemente consistentes, se sometió el instrumento al esquema moderno del concepto de validez que observa la evidencia de unicidad; esto es, la propiedad de una prueba de medir únicamente un constructo (unicidad de la prueba medible).

Optamos por seguir el criterio siguiente:

- Si el Alpha de Cronbach fuere mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente,
- En el intervalo 0,8–0,9, el instrumento es bueno,
- Entre 0,7– 0,8 el instrumento es aceptable,
- En el intervalo 0,6–0,7 el instrumento es débil,
- Entre 0,5–0,6 el instrumento es pobre, y
- Si es menor que 0,5, no es aceptable.

Hallando con el software SPSS el resultado siguiente:

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,830	,827	19

Que nos llevó a decidir que el instrumento utilizado es **Bueno**. Adicionalmente analizamos si podría mejorarse eliminando algún ítem del instrumento, hallando lo siguiente:

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La capacitación laboral realizada en el PRIDER - Ayacucho, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales.	28,45	21,544	,526	,817
Como percibe usted el grado de responsabilidad laboral de sus compañeros de trabajo en el PRIDER - Ayacucho.	28,48	21,761	,487	,819
¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER - Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?	28,29	21,070	,619	,812
¿Considera usted que ha progresado en los resultado de su trabajo por su eficiencia y eficacia en el PRIDER - Ayacucho?	28,55	21,606	,556	,816
El PRIDER-Ayacucho, fomenta las relaciones interpersonales entre sus trabajadores para brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su institución.	28,47	21,791	,474	,820
¿Necesita usted mejorar sus habilidades, conocimiento, destrezas y actitudes en el Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho?	28,76	24,279	-,067	,840
Cuál es su actitud frente a la seguridad en su puesto de trabajo que permita una estabilidad laboral en el PRIDER - Ayacucho?	27,65	19,800	,624	,809
¿Considera usted que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en el PRIDER - Ayacucho, es consecuencia de la capacitación?	28,20	21,607	,517	,818
¿Qué actitud adopta Ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER - Ayacucho?	28,35	20,877	,661	,810
Cómo percibe Ud. Las condiciones físicas de trabajo en el PRIDER -Ayacucho?	27,94	19,535	,618	,809
Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un buen servicio de calidad en el PRIDER-Ayacucho?	28,27	20,940	,651	,811
Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos mejorara su calidad de vida personal; como por ejemplo productividad es consecuencia	28,08	22,133	,456	,821

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
de la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER-Ayacucho?				
Cree usted que la prestación de servicios oportunos, de calidad y práctica de valores institucionales contribuyen a la imagen Institucional del PRIDER-Ayacucho? en relación con la colectividad ayacuchana.	28,65	22,415	,436	,822
El PRIDER-Ayacucho, tiene implementadas las normas de austeridad en el gasto público.	28,44	22,773	,246	,830
Cree Ud. que la falta de imaginación y creatividad para innovar nuevas formas de trabajo, sean por la falta de una capacitación en el PRIDER-Ayacucho?	28,62	25,131	-,273	,849
Cree usted que laborar en el PRIDER-Ayacucho le genera status, reconocimiento y realización personal.	28,29	21,470	,527	,817
Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER-Ayacucho, es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.	28,32	20,713	,699	,808
Qué opinión le merece la imagen institucional sobre los trabajos que se realizan en el PRIDER - Ayacucho	27,55	24,098	-,052	,849
Qué opinión le merece las relaciones humanas entre los trabajadores en relación al trabajo que se realizan en el PRIDER - Ayacucho	27,65	22,538	,194	,837

Que nos ha permitido decidir que es posible modificar el instrumento dado que eliminando algunos de los ítems se alcanza incrementar el Alpha de Cronbach de manera significativa como se aprecia en el cuadro siguiente:

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,894	,895	14

Por lo que para los análisis no se tomarán en cuenta los ítems eliminados (6, 14, 15, 18, 19).

ANÁLISIS DE ASOCIACIÓN DE LAS VARIABLES

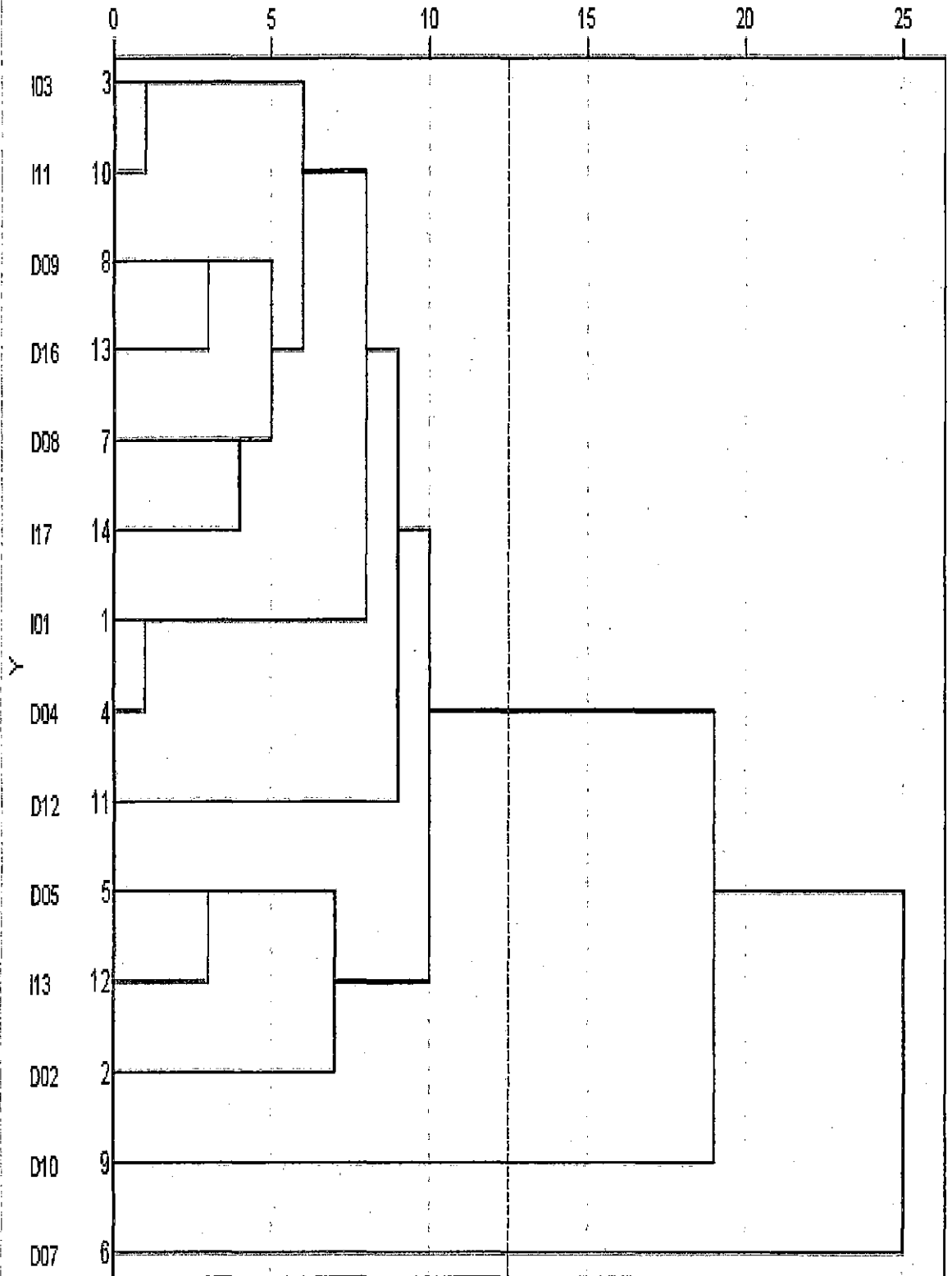
Para analizar la asociación de las variables consideradas en el instrumento, elaboramos un dendograma, herramienta estadística para resolver

problemas de clasificación cuyo objeto consiste en ordenar objetos (personas, cosas, animales, plantas, variables, ente otros) en grupos (conglomerados o clusters) de forma que el grado de asociación/similitud entre miembros del mismo cluster sea más fuerte que el grado de asociación/similitud entre miembros de diferentes clusters. Cada cluster se describe como la clase a la que sus miembros pertenecen.

En el dendograma queda reflejada la formación de los conglomerados, así como las distancias entre ellos. En él podemos notar que existen dos conglomerados bajo la mediana de las distancias (línea verde), que analizaremos posteriormente.

Dendrograma que utiliza una vinculación media (entre grupos)

Combinación de conglomerados de distancia re-escalados



Se puede comprobar, por ejemplo, que la observación más distante al resto es la variable D07, ya que es la última (mayor distancia) en incorporarse al clúster final, seguida de la D10 y la D02

Por el contrario, podemos observar un primer grupo conformado por los ítems I03, I11, D09, D16, D08, I17, I01, D04 y D12, observaciones cercanas entre sí y un segundo grupo conformado por los ítems D05, I13 y D02.

Al analizar la fuerza asociación del primer grupo; hallamos que existe correlación estadísticamente significativa entre los ítems (indicadores) considerados como se puede apreciar en la tabla siguiente.

Correlaciones

		La capacitación laboral realizada en el PRIDER - Ayacucho, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales.	¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER - Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?	Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un buen servicio de calidad en el PRIDER - Ayacucho?	Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER - Ayacucho, es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.	¿Considera usted que ha progresado en los resultados de su trabajo por su eficiencia y eficacia en el PRIDER - Ayacucho?	¿Considera usted que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en el PRIDER - Ayacucho, es consecuencia de la capacitación?	¿Qué actitud adopta Ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER - Ayacucho?	Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos mejorara su calidad de vida personal; como por ejemplo productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER - Ayacucho?	Cree usted que laborar en el PRIDER - Ayacucho le genera status, reconocimiento y realización personal.
La capacitación laboral realizada en el PRIDER - Ayacucho, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,462**	,440**	,445**	,607**	,460**	,430**	,369**	,211
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER - Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,462**	1	,663**	,393**	,513**	,322**	,581**	,123	,389**
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un buen servicio de calidad en el PRIDER - Ayacucho?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,440**	,663**	1	,607**	,428**	,410**	,431**	,212	,418**
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER - Ayacucho, es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,445**	,393**	,607**	1	,416**	,527**	,517**	,442**	,515**
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
¿Considera usted que ha progresado en los resultados de su trabajo por su eficiencia y eficacia en el PRIDER - Ayacucho?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,607**	,513**	,428**	,416**	1	,272*	,521**	,360**	,312*
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
¿Considera usted que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en el PRIDER - Ayacucho, es consecuencia de la capacitación?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,460**	,322**	,410**	,527**	,272*	1	,418**	,381**	,575**
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
¿Qué actitud adopta Ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,430**	,581**	,431**	,517**	,521**	,418**	1	,407**	,581**
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66

Correlaciones

		La capacitación laboral realizada en el PRIDER - Ayacucho, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales.	¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER - Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?	Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un buen servicio de calidad en el PRIDER - Ayacucho?.	Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER - Ayacucho, es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.	¿Considera usted que ha progresado en los resultados de su trabajo por su eficiencia y eficacia en el PRIDER - Ayacucho?	¿Considera usted que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en el PRIDER - Ayacucho, es consecuencia de la capacitación?	¿Qué actitud adopta Ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER - Ayacucho?.	Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos mejorara su calidad de vida personal; como por ejemplo productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER - Ayacucho?.	Cree usted que laborar en el PRIDER - Ayacucho le genera status, reconocimiento y realización personal.
empresariales en el PRIDER - Ayacucho?.	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos mejorara su calidad de vida personal; como por ejemplo productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER - Ayacucho?.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,369**	,123	,212	,442**	,360**	,381**	,407**	1	,265*
		,002	,327	,088	,000	,003	,002	,001		,032
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Cree usted que laborar en el PRIDER - Ayacucho le genera status, reconocimiento y realización personal.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,211	,389**	,418**	,515**	,312*	,575**	,581**	,265*	1
		,089	,001	,000	,000	,011	,000	,000	,032	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Al hacer lo mismo con el grupo dos, también obtuvimos correlaciones estadísticamente significativas como se aprecia en la tabla siguiente.

Correlaciones		
Como percibe usted el grado de responsabilidad laboral de sus compañeros de trabajo en el PRIDER - Ayacucho.	¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER - Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?	El PRIDER - Ayacucho, fomenta las relaciones interpersonales entre sus trabajadores para brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su institución.
Como percibe usted el grado de responsabilidad laboral de sus	Correlación de Pearson	1
		,412**
		,306*

compañeros de trabajo en el PRIDER - Ayacucho.	Sig. (bilateral)		,001	,012
	N	66	66	66
¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER – Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?	Correlación de Pearson	,412**	1	,311*
	Sig. (bilateral)	,001		,011
	N	66	66	66
El PRIDER-Ayacucho, fomenta las relaciones interpersonales entre sus trabajadores para brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su Institución.	Correlación de Pearson	,306*	,311*	1
	Sig. (bilateral)	,012	,011	
	N	66	66	66
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				
*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).				

Resultados que nos condujeron a realizar un análisis factorial de los indicadores tanto de la variable independiente como de la dependiente, con el fin de alcanzar la definición de constructos (en este caso factores) que permitieran definir un modelo que alcance predecir la productividad laboral en función de la capacitación.

Los resultados del análisis factorial a los indicadores de capacitación y de productividad fueron los siguientes:

Para el grupo de indicadores de los factores dependientes,

KMO y prueba de Bartlett

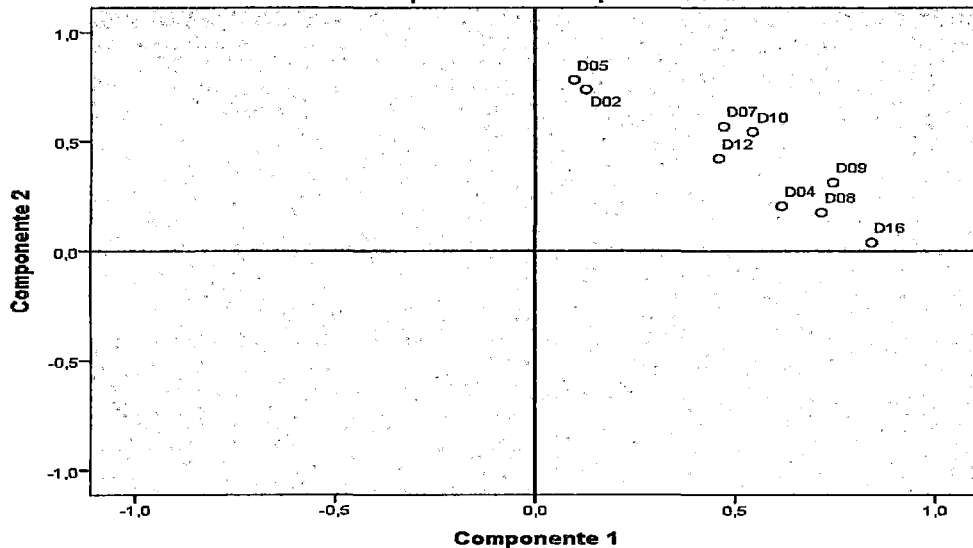
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,801
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	191,212
	gl	36
	Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,012	44,576	44,576	2,909	32,319	32,319
2	1,017	11,304	55,880	2,120	23,561	55,880
3	,872	9,692	65,572			
4	,751	8,343	73,915			
5	,696	7,734	81,650			
6	,602	6,687	88,337			
7	,433	4,811	93,148			
8	,376	4,178	97,325			
9	,241	2,675	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de componentes en espacio rotado



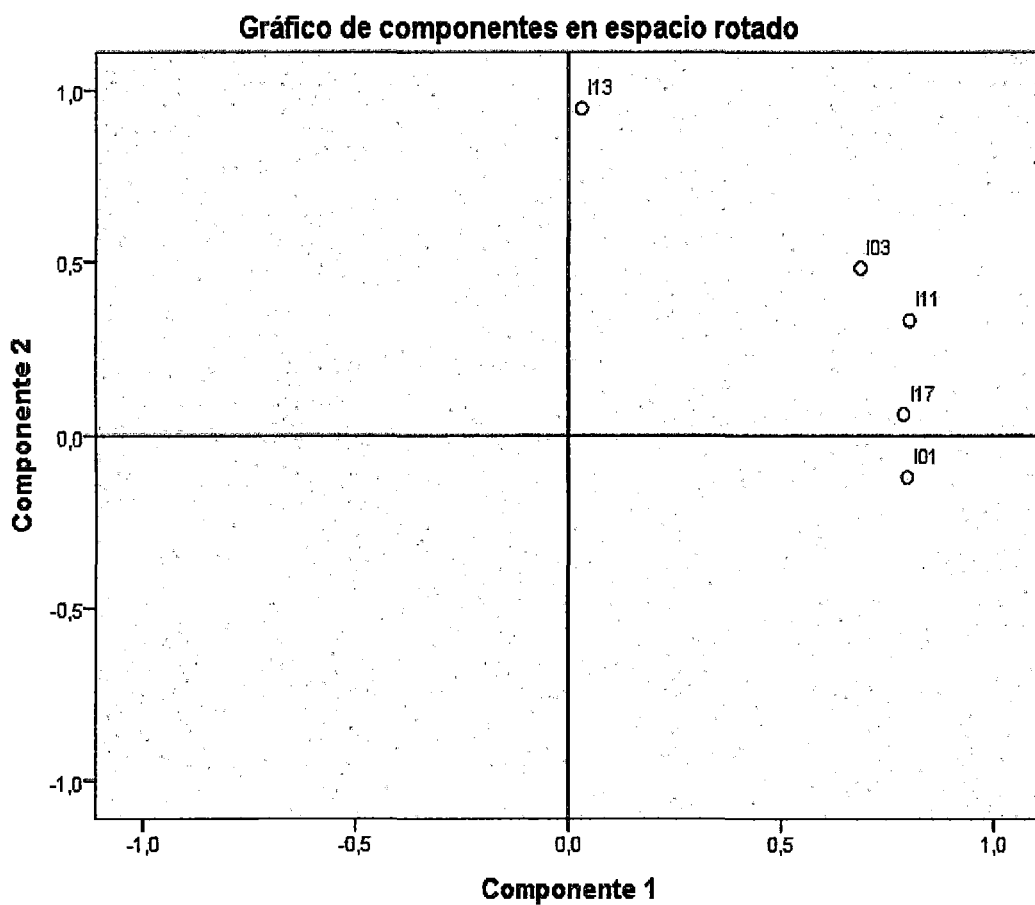
Matriz de componentes rotados^a		
	Componente	
	1	2
Como percibe usted el grado de responsabilidad laboral de sus compañeros de trabajo en el PRIDER - Ayacucho.		,737
¿Considera usted que ha progresado en los resultados de su trabajo por su eficiencia y eficacia en el PRIDER -Ayacucho?	,615	
El PRIDER-Ayacucho, fomenta las relaciones interpersonales entre sus trabajadores para brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su institución.		,780
Cuál es su actitud frente a la seguridad en su puesto de trabajo que permita una estabilidad laboral en el PRIDER – Ayacucho?		,568
¿Considera usted que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en el PRIDER – Ayacucho, es consecuencia de la capacitación?	,715	
¿Qué actitud adopta Ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER - Ayacucho?.	,745	
Cómo percibe Ud. Las condiciones físicas de trabajo en el PRIDER -Ayacucho?.	,544	,544
Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos mejorara su calidad de vida personal; como por ejemplo productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER-Ayacucho?.		
Cree usted que laborar en el PRIDER- Ayacucho le genera status, reconocimiento y realización personal.	,842	
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

Para el grupo de indicadores de los factores independientes,

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,700
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	97,053
	gl	10
	Sig.	,000

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,617	52,346	52,346	2,370	47,403	47,403
2	1,009	20,176	72,521	1,256	25,118	72,521
3	,605	12,093	84,614			
4	,509	10,173	94,787			
5	,261	5,213	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Matriz de componentes rotados ^a		
	Componente	
	1	2
La capacitación laboral realizada en el PRIDER - Ayacucho, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales.	,796	

¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER – Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?	,686	
Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un buen servicio de calidad en el PRIDER-Ayacucho?.	,802	
Cree usted que la prestación de servicios oportunos, de calidad y práctica de valores institucionales contribuyen a la imagen Institucional del PRIDER-Ayacucho?. en relación con la colectividad ayacuchana.		,946
Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER-Ayacucho, es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.	,788	
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

Regresión 1

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,643 ^a	,413	,394	,77818752
a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1				
b. Variable dependiente: REGR factor score 1 for analysis 1				

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	26,849	2	13,424	22,168	,000 ^b
Residual	38,151	63	,606		
Total	65,000	65			

a. Variable dependiente: REGR factor score 1 for analysis 1

b. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-8,044E-017	,096		,000	1,000

	REGR factor score 1 for analysis 1	,622	,097	,622	6,440	,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,163	,097	,163	1,693	,095
a. Variable dependiente: REGR factor score 1 for analysis 1						

Regresión 2

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,530 ^a	,281	,258	,86126338
a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1				
b. Variable dependiente: REGR factor score 2 for analysis 1				

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18,268	2	9,134	12,314	,000 ^b
	Residual	46,732	63	,742		
	Total	65,000	65			
a. Variable dependiente: REGR factor score 2 for analysis 1						
b. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1						

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,942E-016	,106		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,344	,107	,344	3,220	,002
	REGR factor score 2 for analysis 1	,403	,107	,403	3,776	,000
a. Variable dependiente: REGR factor score 2 for analysis 1						

CONCLUSIONES

- 1.- La capacitación efectuada a los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional Ayacucho, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales, estando asociada con las opiniones que: los resultados de su trabajo por su eficiencia y eficacia, con la opinión qué actitud tiene cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en su trabajo.
- 2.- Dentro de la correlaciones efectuada mediante el sistema estadístico nos muestra que si bien es cierto que la capacitación le sirvieron para mejorar sus competencias laborales, se tiene que en esta primera correlación que los trabajadores no les basta con conocer los resultados que realizan y que no les permite mejorar sus servicios de calidad en su trabajo, el progreso, reconocimiento y el ascenso del personal en su centro laboral no es consecuencia de la capacitación, por otro lado no se tiene los conocimiento actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un servicio

de calidad. Asimismo se tiene que el aumento de sus remuneraciones y otros incentivos laborales no mejorara su calidad de vida personal y que no es consecuencia de la capacitación permanente a los trabajadores en el PRIDER-Ayacucho

3.- Según en Dendograma que se muestra en el trabajo se tiene 2 grupos de interrelaciones muy diferenciados que a continuación analizamos:

GRUPO I. INTERRELACIONES

Según el Dendograma se el grupo: I03, I11, D09, D16, D08, I17, D04 y D12

I03: ¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER – Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?

Tomando la Variable Independiente (Capacitación) y el indicador (Servicios de calidad) se tiene como resultado de la interrogante que 30 trabajadores de la muestra respondieron SI que significa un 45.5% y que 36 trabajadores de la muestra respondieron que NO que significa un 54.5 %. Esto constituye una escala de medición que no es necesario conocer los resultados de su trabajo que realizan en el PRIDER-Ayacucho que les permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo.

I11: Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un buen servicio de calidad en el PRIDER-Ayacucho?.

Tomando la variable Independiente (Capacitación y el indicador (Conocimientos y Servicios de calidad), se tiene como resultado de la interrogante que 29 trabajadores de la muestra respondieron SI que significa un 43.9 % y que 38 trabajadores de la muestra respondieron NO que significa un 56.1% . Esto constituye que los trabajadores de la muestra respondieron que NO es necesario tener conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar u buen servicio de calidad en el PRIDER- Ayacucho.

D09: ¿Qué actitud adopta Ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER - Ayacucho?

Tomando la variable dependiente (Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos) y los indicadores (Políticas Administrativas y Empresariales), se tiene como resultado de la interrogante que 34 trabajadores de la muestra respondieron que SI que significa el 51.5 % y que 32 trabajadores de la muestra respondieron NO que significa un 48.5 %. La respuesta de que SI la actitud que adopta Ud. cuando valoran sus iniciativas y logros laborales.

D16: Cree usted que laborar en el PRIDER-Ayacucho le genera status, reconocimiento y realización personal.

Tomando la variable dependiente (Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos) y los indicadores (Status, reconocimiento y realización Personal), se tiene como resultado de la interrogante que 30 trabajadores de la muestra respondieron SI un 45.5 % y que un 36 de trabajadores de la muestra respondieron que NO un 54.5% , el mismo que significa que la laborar en el PRIDER-Ayacucho, No le representa Status, reconocimiento y realización Personal.

D08: ¿Considera usted que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en el PRIDER – Ayacucho, es consecuencia de la capacitación?

Tomando la variable dependiente (Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos) y los indicadores (Progreso, reconocimiento y Ascenso de personal), se tiene que 24 trabajadores de muestra respondieron que SI un 36.4 % y que un 42 trabajadores de la muestra respondieron que NO un 63.6 % . Lo que significa que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal NO es consecuencia de la capacitación.

I17: Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER-Ayacucho, es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.

Tomando la variable Independiente (Capacitación) y los indicadores (Competencias, Conocimientos y Comportamientos), se tiene que 32 trabajadores de la muestra respondieron que SI 48.5 % y que un 34 de los trabajadores de la muestra respondieron que NO un 51.5 %. Lo que significa que las competencias, conocimientos y comportamientos, NO es acertada y que no contribuye para la adopción de medida correctivas.

D04: ¿Considera usted que ha progresado en los resultado de su trabajo por su eficiencia y eficacia en el PRIDER -Ayacucho?

Tomando la variable dependiente (Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos) y los indicadores (Progreso), se tiene que 47 trabajadores de la muestra respondieron que SI 71 % y que un 19 trabajadores de la muestra respondieron que NO 29%. Lo que significa que el progreso respondieron que SI por su eficiencia y eficacia en los trabajadores de II PRIDER-Ayacucho.

D12: Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos mejorara su calidad de vida personal; como por ejemplo productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER-Ayacucho?.

Tomando la variable dependiente (Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos) y los indicadores (Salario y Vida Personal), se tiene que 16 trabajadores de la muestra respondieron que SI 24.2 % y que un 50 trabajadores de la muestra respondieron un 75.8 %. Lo que significa que el aumento de la remuneraciones u otros incentivos laborales No mejorarán la productividad o por la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER-Ayacucho.

GRUPO II. INTERRELACIONES

Según el Dendograma se tiene el grupo II: D05, I13 y D02

D05: El PRIDER-Ayacucho, fomenta las relaciones interpersonales entre sus trabajadores para brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su institución.

Tomando la variable dependiente (Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos) y los indicadores (Relaciones interpersonales), se tiene que el 42 trabajadores de la muestra respondieron que SI el 63.6 % y que el 24 de los trabajadores de la muestra respondieron que NO con un 36.4 %. Lo que significa que en el PRIDER-Ayacucho, SI se fomenta las relaciones interpersonales entre sus trabajadores para brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su institución.

I13: Cree usted que la prestación de servicios oportunos, de calidad y práctica de valores institucionales contribuyen a la imagen Institucional del PRIDER-Ayacucho?. en relación con la colectividad ayacuchana.

Tomando la variable Independiente (Capacitación) y los indicadores (Servicios de Calidad), se tiene que el 54 trabajadores de la muestra respondieron que SI el 81.8 % y que el 12 de trabajadores de la muestra respondieron que NO con un 18.2. Lo que significa que la prestación de servicios oportunos, de calidad y prácticas de valores institucionales contribuye a la imagen institucional del PRIDER-Ayacucho. Lo que significa que en el PRIDER-Ayacucho SI que prestación de servicios oportunos, de calidad y prácticas de valores institucionales contribuyen a la imagen institucional del PRIDER-Ayacucho.

D02: Como percibe usted el grado de responsabilidad laboral de sus compañeros de trabajo en el PRIDER - Ayacucho

Tomando la variable dependiente (Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos) y los indicadores (Responsabilidad), se tiene que el 43 de los trabajadores de la muestra respondieron que SI con un 65 % y que el 23 de los trabajadores de la muestra respondieron que NO con un 35%. Lo que significa que SI se percibe el grado de responsabilidad laboral de sus compañeros de trabajo en el PRIDER_Ayacucho

RECOMENDACIONES

- 1.- La capacitación dirigida a los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado (PRIDER-Ayacucho), mantiene una dependencia con los factores motivacionales; el progreso y el ascenso en su centro laboral consideran como efecto de la capacitación, cuando valoran sus iniciativas y logros laborales así como la creencia que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores; en consecuencia, se debe acentuarse e institucionalizar la capacitación como estrategia de mejora en los rendimientos laborales.
- 2.- Se ha logrado determinar que existe dependencia entre la capacitación que reciben los trabajadores y la necesidad de mejorar sus habilidades y conocimientos, destrezas y actitudes en su centro de trabajo, el progreso y el ascenso en su centro laboral es consecuencia de la capacitación, y con la apreciación que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos es también consecuencia de la capacitación permanente que reciben; el Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado (PRIDER-

Ayacucho) debe permanentemente motivar a sus servidores a fin de que participen en los procesos de la capacitación.

3. Los conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones el progreso y el ascenso en su centro laboral y el aumento de las remuneraciones u otros incentivos depende de la capacitación. Además, de una dependencia de la capacitación con los conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y la actitud que tienen cuando valoran sus iniciativas y logros laborales, debe merecer atención de los responsables de la gestión de personas así como asignar los recursos económicos para que la capacitación sea permanente y efectiva.
- 4.- La capacitación tiene influencia con los niveles de buen rendimiento laboral, vale decir, con la productividad laboral; la desactualización de conocimientos, la falta de motivación, la baja remuneración que perciben, el comportamiento inadecuado, entre otros factores de la productividad. El Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado (PRIDER-Ayacucho), para elevar sus niveles de productividad laboral, debe enfatizar, desarrollar planes, programas y actividades de capacitación, según los requerimientos de los trabajadores.
5. La apreciación que tienen los trabajadores de la baja productividad, la falta de efectividad en la prestación de servicios y los resultados nada favorables en la evaluación del desempeño laboral, son factores influenciados de la falta de capacitación en su centro de trabajo. Por tanto, debe ser política institucional prioritaria hacer de la capacitación una estrategia de mejora continua en el rendimiento de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado (PRIDER-Ayacucho).
- 6.- La falta de innovación y creación imaginativa de los servidores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado (PRIDER-Ayacucho), así como la falta de asignación presupuestal, la falta de una gerencia del potencial humano orientado a mejorar los rendimientos

laborales es una realidad que merece la atención del gobierno municipal; por tanto, debe incluirse en sus planes de desarrollo estratégico la capacitación del personal, como estrategia de cambio para la mejora continua de la gestión en el PRIDER- Ayacucho.

- 7.- La efectividad en la prestación de servicios, la innovación y creatividad son las razones para que la capacitación sea permanente, la misma acción permitirá mejorar el rendimiento laboral, los factores enunciados están ligados a la capacitación, por lo mismo, la gestión en el Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado (PRIDER-Ayacucho) debe acoger y poner en práctica actividades de capacitación.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ALLES, Martha "Dirección Estratégica de Recursos Humanos" GRANICA. Argentina, 2000.
2. ARIAS, Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos," Editorial Trillas, Pág. 478.
- 3.- AVILA ACOSTA, R.B. "Introducción a la Metodología de la Investigación. La Tesis Profesional. Estudios y Ediciones S.A. Perú, 1997.
- 4.- BERRIOS, B, "Ley y Reglamento de Bases de la Carrera Administrativa; Edición Berrios Perú 2000, Pág. 36-37"
- 5.- BERNILA, C,S "Texto Único ordenado del Decreto Legislativo 728 Fomento del Empleo", Edigraber, Lima, 2000, Pág. 17
6. BLANCHARD, Kent, "Empowerment" Proceso de Facultar a los Empleados, Editorial Norma, Colombia, 1996.
7. BLALOCK, Hubert "Introducción a la Investigación Social" Amorrortu Editores, 4ta Reimpresión, Argentina, 1982.
8. CABALLERO ROMERO, Alejandro E. "Metodología de la Investigación Científica" Diseño con Hipótesis Explicativas. Ediciones UDEGRAF S.A. Lima, 1999.
9. CASTILLO APONTE, José "Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad humana", ECOE Ediciones, Colombia, 1993, Pág. 195
10. CHIAVENATO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" 2da Edición. Edición Mc Graw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1999.
11. CHIAVENATO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" 2da Edición. Edición Mc Graw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2001.
12. DOLAN, Simón "La Gestión de Recursos Humanos" Edit. Mc Graw-Hill, España, 1999.
13. DESSLER, Gary "Administración de Personal" Prentice Hall México, 1994.

14. GONZALES, Adolfo. *Competencia gerencial. Artículo en la Revista de publicación mensual*. Abril 2004. BUSINESS. Negocios en el Perú. Lima-Perú, 2004.
15. HAROLD, J Leavitt "*Managerial Psychology Chicago*" University Of Chicago, 1964.
16. HERZBERG, Frederick / MAUSNER Barnard / Snyderman, Barbara "*The Motivation To Work*" New York, 1959
17. HERZBERG, Frederick "*Work and Nature of Cleveland*" The Work Punishing, 1996.
18. HERNANDEZ, Sampieri, Roberto y otros "*Metodología de la investigación*" Mc Graw Hill. México. 1987.
19. IBARRA, Agustín. *Formación de recursos humanos y desempeño laboral*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México, 2000.
20. MASLOW, Abraham "*A theory of human motivation psychological review* 1943.
21. MENDEZ A., Carlos E. "*Metodología*" *Guía para elaborar diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Mc Graw Hill, Colombia, 1988.
22. MORALES ARRIETA, Juan y VELANDIA HERRERA, Néstor F. "*Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*" Edit. Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
23. OCHOA JARA, Juan Luis "*Legislación Laboral para los trabajadores de la Administración Pública*". Autoedición Fernando Oviedo H. 2000.
24. PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. "*Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*" Editorial Gestión 2000. EDIPE. España, 1997.
25. KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. "*Administración. Una perspectiva global*" Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998.
26. KORMAN, Abraham K. "*Industrial And OPsychology Englewood Cliffs*," Printice 1971.

27. Keith, David / Newstrom, Jhon *"Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional"* Edit. Mc Graw Hill México, 1991.
28. ROBINS; N / STEPHEN P/De CENZO *"Fundamentos De Administración Conceptos y aplicaciones"* Edit. Printice may Hispanoamericana Bogotá 1996.
29. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín *"Administración Moderna de Personal"* Ediciones Contables y Administrativas. México, 1995.
30. SEGURA RODRIGUEZ, Santiago *"Diseño y Administración del Sistema Salarial"* Editorial Técnico Científica S.A. Tomo I y II, Lima-Perú, 1996.
31. SENLLE, Andrés *"Reingeniería Humana"* Ediciones Gestión 2000, S.A España, 1996.
32. TAMAYO Y TAMAYO, Mario *"El Proceso de la Investigación Científica"* LIMUSA, 3ra. Edición. México, 1995.
33. WERTHER Jr., William / Keith David *"Administración de Personal y Recursos Humanos"* Edit. McGraw-Hill, México, 1991.
34. WERTHER, William *"Administración de Personal y Recursos Humanos"* Edit. McGraw-Hill, México, 2000.
35. SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M. *El enfoque de desempeño laboral.* Jhon Wiley & Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos, 1970.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LOS FACTORES MOTIVACIONALES INTRINSECOS Y EXTRINSECOS DE LOS TRABAJADORES DEL PRIDER- AYACUCHO.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	MUESTRA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cuál es la incidencia de la capacitación en los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p>	<p>• OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la incidencia de la capacitación en los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p>	<p>• HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La capacitación incide en los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p>	<p>INDEPENDIENTE Capacitación</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias. ✓ Conocimientos ✓ Comportamientos ✓ Servicios de calidad(Oportunidad) ✓ Imagen institucional. <p>DEPENDIENTE Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos</p> <p>INDICADORES</p> <p>Factores Motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento. ✓ Responsabilidad ✓ Progreso ✓ Responsabilidad ✓ Status ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Colegas y Subordinados ✓ Políticas Administrativas y Empresariales ✓ Seguridad en el cargo ✓ Condiciones físicas de trabajo ✓ Ascenso en la institución. ✓ Remuneraciones e incentivos. ✓ Vida Personal ✓ Productividad 	<p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inductivo • Deductivo • Analógico <p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Test <p>Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videos, fotos • Guía de entrevista. • Guía de test. <p>Presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gráficos en Excel • SPSS 	<p>Universo:</p> <p>132 trabajadores administrativos</p> <p>Población:</p> <p>Total: 132.</p> <p>Muestra:</p> <p>Se determinó con la fórmula:</p> $n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N-1) + Z^2 * p * q}$ <p>n= 66 trabajadores</p>
<p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>1.- ¿Por qué la Capacitación influye en la productividad laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p> <p>2.- Por qué la falta de capacitación efectiva influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p>	<p>• OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1.- Establecer la influencia de la capacitación en la productividad laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p> <p>2.- Analizar las razones de la falta de capacitación influye en el rendimiento laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p>	<p>• HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>1.- La capacitación influye en la productividad laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p> <p>2.- La falta de capacitación influye en el rendimiento laboral de los trabajadores del Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho (PRIDER)?.</p>			

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO		VARIABLE	INDICADOR
1	La capacitación laboral realizada en el PRIDER - Ayacucho, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales.	V.I: Capacitación	Competencias
2	Como percibe usted el grado de responsabilidad laboral de sus compañeros de trabajo en el PRIDER - Ayacucho.	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Responsabilidad
3	¿Conoce usted los resultados de su trabajo que realiza en el PRIDER – Ayacucho; que le permita mejorar sus servicios de calidad en el trabajo?	V.I: Capacitación	Servicios de calidad
4	¿Considera usted que ha progresado en los resultado de su trabajo por su eficiencia y eficacia en el PRIDER -Ayacucho?	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Progreso
5	El PRIDER-Ayacucho, fomenta las relaciones interpersonales entre sus trabajadores para brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su institución.	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Relaciones Interpersonales
6	¿Necesita usted mejorar sus habilidades, conocimiento, destrezas y actitudes en el Programa Regional de Irrigación de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno Regional de Ayacucho?	V.I: Capacitación	Habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes
7	Cuál es su actitud frente a la seguridad en su puesto de trabajo que permita una estabilidad laboral en el PRIDER – Ayacucho?	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Seguridad en el cargo
8	¿Considera usted que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en el PRIDER – Ayacucho, es consecuencia de la capacitación?	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Progreso, Reconocimiento y Ascenso de personal
9	¿Qué actitud adopta Ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas y empresariales en el PRIDER - Ayacucho?.	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Políticas Administrativas y Empresariales
10	Cómo percibe Ud. Las condiciones físicas de trabajo en el PRIDER -Ayacucho?.	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Condiciones Físicas de Trabajo
11	Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y brindar un buen servicio de calidad en el PRIDER-Ayacucho?.	V.I: Capacitación	Conocimientos y Servicios de calidad
12	Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos mejorara su calidad de vida personal; como por ejemplo productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores en el PRIDER-Ayacucho?.	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Salarios y vida personal
13	Cree usted que la prestación de servicios oportunos, de calidad y práctica de valores institucionales contribuyen a la imagen Institucional del PRIDER-Ayacucho?. en relación con la colectividad ayacuchana.	V.I: Capacitación	Servicios de calidad
14	El PRIDER-Ayacucho, tiene implementadas las normas de austeridad en el gasto público.	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Políticas Administrativas y Empresariales
15	Cree Ud. que la falta de imaginación y creatividad para innovar nuevas formas de trabajo, sean por la falta de una capacitación en el PRIDER-Ayacucho?.	V.I: Capacitación	Servicios de calidad

16	Cree usted que laborar en el PRIDER-Ayacucho le genera status, reconocimiento y realización personal.	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Status, reconocimiento y realización personal
17	Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en el PRIDER-Ayacucho, es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.	V.I: Capacitación	Competencias, conocimientos y comportamientos
18	Qué opinión le merece la imagen institucional sobre los trabajo que se realiza en el PRIDER - Ayacucho	V.I: Capacitación	Imagen Institucional
19	Qué opinión le merece las relaciones humanas entre los trabajadores en relación al trabajo que se realizan en el PRIDER – Ayacucho	V.D: Factores Motivacionales intrínsecos y extrínsecos	Colegas y Subordinados

**BIBLIOTECA E INFORMACION
CULTURAL
U.N.S.C.H.**