

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**



TESIS

**LA CAPACITACIÓN Y FACTORES MOTIVACIONALES:
CASO TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION**

PRESENTADO POR:

YVAN ROBERTO MALPARTIDA ROMERO

**Lic. EUSTERIO ORE GUTIERREZ
Asesor**

AYACUCHO-2009

DEDICATORIA

*Trabajo dedicado a la memoria de mi padre
quien me inculco los valores, enseñanzas y
me dejo la mejor herencia en mi formación y
educación*

*A mi madre, quien constantemente me
incentiva e impulsa en mi formación
como futuro profesional.*

*A mis hermanos Marco, Rosario y Omar, quienes me
inculcaron y apoyaron en la elaboración y culminación
de mi carrera, a mis sobrinas Daniela y Massiell*

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 mis anhelos personales y de ser profesional.

YVAN ROBERTO MALPARTIDA ROMERO

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos, a todos a quienes me han apoyado directa e indirectamente en este trabajo de investigación, así como a los funcionarios de la Oficina de Personal de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

A todos ellos mis más sinceros agradecimientos, gracias.

YVAN ROBERTO MALPARTIDA ROMERO

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RECONOCIMIENTO

INTRODUCCIÓN

13

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.	Descripción del problema de investigación	15
1.1	Explicación del por qué de la elección del problema de	15
	Investigación	
1.2	Descripción de la realidad problemática.....	16
1.3	Antecedentes del problema de investigación	18
1.4	Formulación del problema de investigación	20
1.4.1	Problema principal.....	20
1.4.2	Problemas secundarios.....	20
1.5	Importancia de la investigación	21
1.6	Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la	22
	investigación.....	
1.6.1.	Conveniencia.....	22
1.6.2.	Relevancia social.....	22

1.6.3. Implicaciones prácticas.....	23
1.6.4. Valor teórico.....	23
1.6.5. Utilidad metodológica.....	23
1.6.6. Viabilidad.....	23
1.6.7. Consecuencias.....	24
1.7. Alcances de la investigación.....	24
1.8. Limitaciones de la investigación.....	24
1.9. Delimitación de la investigación.....	24
1.9.1. Delimitación espacial.....	24
1.9.2. Delimitación temporal.....	25
1.9.3. Delimitación cuantitativa.....	25
2. Objetivos de la investigación.....	25
2.1. Objetivo general.....	25
2.2. Objetivos específicos.....	25
3. Formulación de hipótesis de investigación.....	25
3.1. Hipótesis general.....	26
3.2. Hipótesis específicas.....	26
4. Identificación y clasificación de las variables.....	26

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

1. Bases teóricas de la investigación.....	28
2. Marco teórico la investigación.....	31
3. Importancia de la capacitación de recursos humanos.....	32
4. Beneficios de la capacitación.....	33
5. Determinación de las necesidades.....	35
6. Técnicas de capacitación.....	37
7. Los factores motivacionales.....	47
8. Marco conceptual de la investigación.....	54

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.	Tipo y nivel de investigación.....	59
1.1.	Tipo de investigación.....	59
1.2.	Nivel de investigación.....	59
2.	Método y diseño de la investigación.....	59
2.1.	Método de investigación.....	59
3.	Diseño de investigación.....	59
4.	Universo, población y muestra de la investigación	60
4.1.	Universo	60
4.2.	Población.....	61
4.3.	Muestra.....	61
5.	Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos	62
5.1.	Técnicas	62
6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados	63
6.1.	Selección y representación por variables	63
7.	Utilización del procesador sistematizado computarizado.	64
8.	Pruebas estadísticas	64

CAPITULO IV ANÁLISIS DE LA LEGISLACION LABORAL DEL SECTOR
PÚBLICO Y EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

1.	Sistemas jurídicos laborales.....	65
1.1.	Los regímenes laborales	65
2.	Aspectos típicos en el régimen público	66
3.	El empleo público	68
4.	La función pública y la capacitación	69

CAPITULO V
LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

1.	La Capacitación del recurso humano	73
2.	La detección de las necesidades de capacitación.....	74
3.	Técnicas de análisis de recursos humanos para inventariar necesidades de capacitación.....	78
4.	Enfoques de Capacitación.....	78
5.	La importancia de la capacitación	80

CAPITULO VI
LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTOBAL DE HUAMANGA.

1.	La motivación en los factores humanos	83
2.	La motivación humana	84
3.	factores de Motivación. Necesidades de identificar los factores motivacionales	86

CAPITULO VII
CONTRASTACION Y COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS EN EL
TRABAJO OPERACIONAL

1. Hipótesis y operacionalizacion de variables	88
2. Proceso de contraste de las hipótesis estadístico	89
Conclusiones	112
Recomendaciones.....	114
Referencias bibliográficas	117

ANEXOS

• Encuesta aplicada a trabajadores y funcionarios en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	121
• Matriz de consistencia	124

INTRODUCCION

Los cambios que se han producido en la actualidad en toda organización, en materia del capital humano; como es el caso particular de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, en la gestión de su principal recurso del que dispone esta importante institución como son sus trabajadores Administrativos.

El enfoque del presente trabajo de investigación, busca identificar, describir, establecer y relacionar sí el recurso humano, se ha adaptado a esos cambios estructurales de su entorno social y 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, como es el caso de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Por otro lado, el hecho de orientar la investigación al estudio de las acciones formativas dirigidas a la adquisición y/o el desarrollo de conocimientos, que se exigen en el procesamiento de información y observar mediante un diseño ex post facto de tipo retrospectivo, su influencia en la teoría de los 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 Universitaria y a la comunidad Ayacuchana.

Por las razones expuestas, se empleo un cuestionario de factores de 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 de la Universidad; en el quinto capítulo se analiza la variable de capacitación de los trabajadores en las Universidades; en el sexto capítulo las variables y factores motivacionales para la capacitación de los trabajadores de las Universidades y el séptimo capítulo contiene el trabajo de contrastación y comprobación de las hipótesis. Finalmente, se consigna las conclusiones, recomendaciones, y los respectivos anexos ilustrativos.

El Autor.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Explicación del por qué de la elección del Problema de Investigación.

De acuerdo a los grandes cambios que se han producido en el mundo empresarial y de la internacionalización de la globalización, el termino capacitación, sistemas de información y de los factores motivacionales están cambiando la forma de trabajo de las empresas, 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 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, así como la utilización de los factores motivacionales que han de permitir que los trabajadores se sientan motivados hacia el trabajo e identificados con su institución.

Porque existen varios problemas o necesidades especificas 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 por que estamos hablando de capacitar cuando se implanten 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.

1.2 Descripción de la realidad problemática.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, enfrenta hoy en día una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, porque este mundo globalizado y también tan cambiante así lo exige y además de ello la modernidad exige también que esta se haga mas competitiva; uno de los problemas puede resaltarse 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 al usuario. Por tanto, administrativamente es criticada y cuestionada por el deficiente servicio que se presta.

A partir de esta apreciación genérica, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, enfrenta la dificultad de integrar los esfuerzos de los trabajadores que permitan asegurar el logro de los objetivos establecidos en los planes institucionales.

Dentro del contexto de la problemática, 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:

- En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, no se aprecia trabajos que permitan identificar, explicar y mejorar el desempeño laboral que realizan los trabajadores a través de agentes motivacionales.
- La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, no cuenta con un plan o programa de capacitación operativo para sus trabajadores, pero sin embargo se les exige un mayor rendimiento laboral.
- La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, no ha hecho un análisis de diferenciación entre sus trabajadores con relación a sus capacidades 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 administrativo 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; ya que los que participan en los cursos de capacitación son los jefes o funcionarios;
- La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, como tal; no tiene capacidad para identificar y analizar sus problemas y oportunidades que les permitan 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.

Por otro lado, La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga cuenta a la fecha con 447 trabajadores entre trabajadores nombrados y contratados en la parte administrativa, según el Cuadro Para Asignación de Personal, en sus diversas áreas funcionales que le permita cumplir con sus objetivos como es la prestación de servicios a la comunidad universitaria y Ayacuchana.

1.3 Antecedentes del problema de investigación.

En la misma Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, donde se desarrollo el presente estudio, se observa características casi similares con otras organizaciones públicas de la localidad, de la región y 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 universitaria obliga a incrementar mayor 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 usuario y los continuos reclamos de la población ayacuchana.

Si en 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 son bajos, por los motivos expuestos anteriormente.

Por otro lado, también podemos observar 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 es nuestra cultura y particularmente en el ámbito del proyecto de investigación a desarrollar; 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 fundamental.

No se ha encontrado información referente a la problemática, de esta naturaleza en las Universidades, pero si se ha encontrado la aplicación en otras instituciones.

1.4 Formulación del problema de investigación.

1.4.1 Problema principal

¿Cuál es la relación de la Capacitación con los factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

1.4.2 Problemas secundarios.

1.4.2.1 ¿Por qué la Capacitación influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

1.4.2.2 ¿ Por qué no se realiza una capacitación efectiva para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

1.5 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 como 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, 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 organizacionales.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa e instituciones 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.

En consecuencia, la importancia intrínseca del estudio, redundará en el plano personal, institucional y de la comunidad ayacuchana, 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 aplicación, lo que se va a obtener como resultado del proceso de ejecución del proyecto.

1.6 Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación.

1.6.1 Conveniencia.

El presente trabajo de investigación es conveniente para la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 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.

1.6.2 Relevancia social

Es relevante para nuestra sociedad, y particularmente para la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, ya que esta 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 universitaria y ayacuchana.

1.6.3 Implicaciones prácticas

Es posible desarrollar en la empresa e instituciones este modelo de gestión empresarial, mediante un plan o programa de capacitación y la incidencia de los factores motivacionales en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Para ello se necesita en primer lugar concienciar e 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 Universitaria. 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 y dinámico de la institución como es el capital intelectual.

1.6.4 Valor teórico

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

1.6.5 Utilidad metodológica

Servirá como guía para que la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 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 Universitaria y Ayacuchana.

1.6.6 Viabilidad

Es viable implementar el presente trabajo de investigación desde el punto de vista de 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.

1.6.7 Consecuencias

Los factores e indicadores de capacitación y de los factores motivacionales propuestos en esta tesis le 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 la comunidad universitaria y ayacuchana.

1.7 Alcances de la investigación

La presente investigación pretende ser válida en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el mismo que puede servir de modelo para otras Universidades de la región y a nivel nacional.

1.8 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.

1.9 Delimitación de la investigación.

1.9.1 Delimitación espacial.

Esta investigación se efectuará geográficamente en la ciudad de Ayacucho, capital del Departamento del mismo nombre, específicamente en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

1.9.2 Delimitación temporal.

El período comprendido de la investigación será del año 2007.

1.9.3 Delimitación cuantitativa.

La muestra representativa es el 15.65% del total de la población, que equivale a 447 trabajadores y funcionarios que laboran en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

2. Objetivos de la investigación.

Objetivo general

Determinar la dependencia de la capacitación con los factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Objetivos específicos.

- 1.- Establecer la influencia de la capacitación en la productividad laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- 2.- Analizar las razones de la falta de capacitación para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

3. Formulación de hipótesis de investigación

3.1. Hipótesis general.

La capacitación está asociada a los factores motivacionales de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

3.2 Hipótesis específicas.

1.- La capacitación esta asociada con la productividad laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

2.- La falta de capacitación esta asociada en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

4.- Identificación y clasificación de las variables.

Intentar precisar las variables correlaciones 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**
Variables
 - a). Capacitación
 - b). Factores Motivacionales

INDICADORES.

a) Capacitación

- ✓ Competencias.
- ✓ Conocimientos

- ✓ Comportamientos

b) Factores motivacionales

- ✓ Reconocimiento.
- ✓ Ascenso laboral.
- ✓ Remuneraciones e incentivos.

• **De las Hipótesis derivadas**

- a). Capacitación
- b). Productividad laboral

INDICADORES

a). Capacitación

- Servicios de calidad
- Oportunidad.
- Imagen institucional

b). Productividad laboral

- ✓ Uso eficiente de Infraestructura y servicios.
- ✓ Utilidad efectiva de recursos económicos- financieros.
- ✓ Aprovechamiento de trabajadores.

INDICADORES

a). Falta de capacitación

- ✓ Ausencia de innovación y creatividad.
- ✓ Baja productividad.
- ✓ Desactualización de conocimientos.

b). Rendimiento laboral

- Efectividad en la prestación de servicios
- Evaluación de desempeño laboral
- Logro de objetivos y metas.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACIÓN

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 acepciones importantes, en el aprendizaje organizacional.

- a) **El conocimiento.** Conjunto de comportamientos observables que permitan 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 social, el comportamiento humano.

La base del sistema organizacional a partir de la capacitación para que influya en la motivación y satisfacción de los trabajadores 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 trata 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.

2. Marco teórico de la investigación.

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 universidades, y particularmente en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los

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

puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una 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. 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.

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.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa o institución.

3. Beneficios de la capacitación

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 individual⁴.

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

¿Cómo establecer objetivos de la capacitación?

Los principales objetivos son:

- **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.⁵

5. 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?

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ob. Cit. Pág. 559.

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

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación:⁶

- **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

⁶ DESSLER, Gary "Administración de Personal" Prentice Hall México, 1994 Pág. 166-177

capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

- **Reuniones inter 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.⁷

6. Técnicas de capacitación⁸

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

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Op. Cit. , Pág. 567- 569.

⁸ KOONTZ, Harold and WEHRICH, Henz. "Administración. Una perspectiva global" Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998. Pág. 156 y 157.

trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. 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.

- **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.⁹

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,
- Características de los instructivos.

⁹ DESSLER, Gary, Administración de Personal. Ob. Cit., Pág. 244-247.

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.

Métodos de evaluación¹⁰

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.

Las técnicas de evaluación.

- **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 cómputos.
- **Método de selección forzada.** Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la

¹⁰ Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas. Pág.478

segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador 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.

- **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.

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.

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.

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.

7. Los factores motivacionales

Importancia de la motivación¹¹

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.

Factores higiénicos y factores de motivación.

La teoría de los (02) dos factores desarrollada por Herzberg¹² busca explicar el comportamiento *laboral* de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores¹³:

¹¹ Castillo Aponte, José, administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad humana; ECOE Ediciones Santa Fe DE Bogota-Colombia, 1993, Pág.195

¹² Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara B Snyderman The Motivation to Work, New Cork, Jhon Wiley & Sons 1959 pág. 522 - 530

¹³ Frederick Herzberg,, Wirk and Nature of Man, Cleveland, The World Punlishing, 1996 pág. 120- 128

- a. **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 la 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, la 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.

- b. **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 que¹⁴:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales.
- 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.

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

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

Enriquecimiento del cargo¹⁵

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.

Maslow¹⁶ 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

¹⁵ Frederick Herzberg,, *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing, 1996 pág. 330 - 340

¹⁶ Abraham Maslow. " A theory of human motivation", *Psychological Review*, Julio de 1943, pp. 370-396.

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.

161463

Hezberg¹⁷ 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

¹⁷ Frederick Herzberg, *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing, 2000. Pág. 70-74

Frederick Herzberg¹⁸; psicólogo y consultor norteamericano.

Frederick Herzberg¹⁹; 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, 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 Herzberg²⁰, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables 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"*

¹⁸ Frederick Herzberg, *Wirk and Nature of Man*, Cleveland, The World Punlishing, Ob. Cit. 1996 pág. 141-150

¹⁹ Frederick Herzberg., *Wirk and Nature of Man*, Cleveland, The World Punlishing, 2000. Ob. Cit. Pág. 63-70

²⁰ Frederick Herzberg., *Wirk and Nature of Man*, Cleveland, The World Punlishing, 2000 Ob-Cit.pág 72

Factores de satisfacción y factores de insatisfacción.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg²¹ 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 Herzberg²² se refieren a las necesidades primarias de Maslow²³, 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
* 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 factores²⁴. 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

²¹ Frederick Herzberg, *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing, 2000 Ob-Cit.pág 78-79

²² Abraham Maslow. "A theory of human motivation", *Psychological Review*, Julio de 1943, Pág.345

²³ Abraham Maslow. "A theory of human motivation", *Psychological Review*, Julio de 1943, Ob. Cit. Pág.348-349

²⁴ Davis, Keith/Newstrom, John W; *Comportamiento Humano en el trabajo, comportamiento organizacional*, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Pág. 126.

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.

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.

8. 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.²⁵

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,

²⁵ ALLES, Martha "Dirección Estratégica de Recursos Humanos" GRANICA. Argentina, 2000 pág. 26-30

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, 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)²⁶, 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 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

²⁶ Abraham Maslow. " A theory of human motivation", Psychological Review, Julio de 1943 Ob. Cit. , Pág 378

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 Maslow²⁷.

²⁷ Abraham Maslow. " A rheory of human motivation", Psychological Review, Julio de 1943 Ob. Cit. Pág.336

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y nivel de investigación.

3.1.1 Tipo de Investigación

De acuerdo al fin que se persigue es básica

3.1.2 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.

3.2 Método y diseño de la investigación.

3.2.1. Método de Investigación

El método que se aplico a esta investigación es el inductivo, es decir, que el resultado del estudio podrá ser generalizado a otras Universidades del país.

3.2.2 Diseño de Investigación.

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis a ser contrastadas, la investigación se realizo en base a

objetivos y el enfoque correlacional.

3.3 Universo, población y muestra de la investigación.

3.3.1 Universo

Esta constituida por todos los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

NIVEL REMUNERATIVO	NOMBRADOS	CONTRATADOS	TOTAL
F-4	0	4	4
F-3	14	16	30
F-1	0	3	3
SPA	2	11	13
SPB	3	4	7
SPC	20	11	31
SPD	8	8	16
SPF	0	1	1
STA	43	11	54
STB	23	7	30
STC	19	11	30
STD	21	21	42
STE	10	14	24
STF	0	2	2
SAA	37	1	38
SAB	19	5	24
SAC	1	1	2
SAD	29	36	65
OBRERO I	24	1	25
OBRERO II	5	1	6
TOTAL	278	169	447

3.3.2 Población

Está constituida por todos los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, que es de un total de 447 trabajadores que se desagregan de la siguiente manera.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

TIPO DE PERSONAL	NUMERO DE TRABAJADORES	%
FUNCIONARIOS	37	8.27
PROFESIONALES	88	19.68
TÉCNICOS	182	40.75
AUXILIARES	109	24.38
OBREROS	31	6.91
TOTAL	447	100.0

3.3.3 Muestra

En virtud del tamaño poblacional, la muestra se seleccionó mediante muestreo aleatorio simple, considerando que las preguntas en su mayoría eran dicotómicas, que la proporción de una de las cualidades sería 0.3 y que la naturaleza de la investigación exigiría un 95% de confianza con una precisión de 0.1; por lo que el tamaño de muestra a obtener estaría dado por:

$$n = \frac{NpqZ_{\alpha/2}^2}{Nd^2 + pqZ_{\alpha/2}^2}$$

$$n = \frac{447 * 0.3 * 0.7 * 1.96^2}{447 * 0.1^2 + 0.3 * 0.7 * 1.96^2} = 68.3$$

Por lo que, nuestro tamaño de la muestra debería ser de 68.3 personas, pero para asegurar que el tamaño de la muestra se mantenga en la cantidad total de los trabajadores y considerando posibles pérdidas de entrevistas tomamos dos por ciento más; esto es, observamos a 70 trabajadores.

TIPO DE PERSONAL	Cantidad de Muestra	%
FUNCIONARIOS	13	2.90
PROFESIONALES	15	3.36
TÉCNICOS	22	4.92
AUXILIARES	20	4.47
TOTAL	70	15.65

4.1 Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.

4.1.1 Técnicas

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

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 prepara con el propósito de obtener información de las personas.

Entrevista: técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.

Instrumentos

Cuestionario-encuesta

Guía de entrevista

Fuente

Primarias: Información directa, es decir, donde se origina la información (personas, hechos).

Secundarias: Información sobre el tema por investigar: pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones de referencia.

5.1 Técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados.

5.1.1 Selección y representación por variables

Las variables serán seleccionadas de acuerdo a la formulación de las hipótesis y su representación tendrá la lógica del programa con el que operaremos sus indicadores y valores. Asimismo culminado la depuración de los cuestionarios-encuestas y las entrevistas estructuradas, se seleccionaran 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.

6.1 Utilización del procesador computarizado.

Se utilizó el programa estadístico SPSS para el procesamiento de las encuestas a los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

7.1 Pruebas estadísticas

Se aplicó las encuestas a los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, así como también se realizaron evaluaciones estadísticas de los indicadores tradicionales que permitió medir el resultado.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA LEGISLACION LABORAL DEL SECTOR PÚBLICO Y EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

1. Sistemas jurídicos laborales

A continuación se analiza los aspectos vigentes y conceptuales de las normas laborales públicas, estableciendo algunas orientaciones que deben servir para determinar los desempeños en la función universitaria.

1.1 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 esta regido por el derecho laboral.

1.1.1 El régimen privado

La relación laboral privada es la expresión en un acto de voluntad bilateral, que permite 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.

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.

1.1.2 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.

2. 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:

- a) El Estado -empleador- tiene existencia necesaria, por lo que es perdurable continuo y persistente en el tiempo y sus relaciones laborales adquieren 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.
- b) El Estado es uno solo aunque desagregado por razones funcionales en múltiples sectores. El pertenecer a uno u otro sector, no afecta la continuidad de la relación, que se establece no con esa dependencia sino con el Estado como un ente unitario.
- c) 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 sobrepone a los intereses individuales o particulares.

Distinción entre funcionarios y empleados

- a) 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.
- b) 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.

c) 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

3. 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 trato 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.

3. 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 estructura²⁸

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.

²⁸ Ochoa Jara, Juan Luis. Legislación Laboral Para Trabajadores De La Administración Pública, 2000. Pág.74

Artículo 10: La carrera comprende catorce (14) niveles, 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 tomarán en cuenta los factores:

- a) Estudios de formación y de capacitación específica o experiencia reconocida.
- b) Méritos individuales adecuadamente evaluados y
- c) Tiempo de permanencia en el nivel.

CAPITULO VI: DE LA CAPACITACION PARA LA CARRERA²⁹

Art.67°. La capacitación está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores positivos del servidor tendiente a garantizar el desarrollo de la carrera administrativa, mejorar el desempeño laboral y su realización personal.

Art.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.

Art.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.

²⁹ BERRIOS,.B, Ley y Reglamento de Bases de la carrera Administrativa, Edición Berrios, Perú, 2000, Pág.36-37

Art. 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.

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

Art.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.

Art. 73°. 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 carrera³⁰

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.

³⁰ Ocho Jara, Juan Luis Legislación Laboral para Trabajadores De La Administración Publica, 2000, Ob. Cit. Pág 308

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.

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.

CAPITULO V

LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

1. La capacitación del recurso humano

Para una exitosa actividad en la gestión universitaria no basta con una correcta selección del personal y una buena política salarial. Quizás el aspecto más relevante para la gestión universitaria 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 éxito³¹.

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.

2. La detección de necesidades de capacitación³²

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.

³¹ 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

³² 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.

Relativos a los objetivos de la Universidad

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

3. 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. 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.

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.

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.

5. 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.

¿Porqué 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 éxito³³. 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.

- La ignorancia; y,
- La obsolescencia

Se dice que el hombre duplica los avances que realizó, que un profesional 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.

³³ Werher, William/Keith Davis; Administración de Personal y Recursos Humanos Tercera edición Mc Graw Hill, México, 1991, pág. 160

CAPITULO VI

LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

1. La motivación en los factores humanos

En las organizaciones dinámicas de 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”.

2. La motivación humana

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 de 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.

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 republica; 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 acusa social impopular; si rechaza las amenazas a su autoestima evita situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse³⁴.

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 comportamiento³⁵.

3. Factores de motivación. Necesidad de identificar los factores motivacionales

³⁴ Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, Chicago. University of Chicago Pres, 1964. Pag. 109 y 10

³⁵ Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, Chicago. University of Chicago Pres, 1964. Ob. Cit. Pag. 12

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 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 VII

CONTRASTACION Y COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS EN EL TRABAJO OPERACIONAL

7.1 Hipótesis y operacionalización de variables.

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>• <u>HIPÓTESIS GENERAL</u></p> <p>La capacitación esta asociada a los factores motivacionales a los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p>Capacitación</p> <p>Factores Motivacionales</p>	<p><u>CAPACITACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias. ✓ Conocimientos ✓ Comportamientos <p><u>FACTORES MOTIVACIONALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento. ✓ Ascenso en la institución. ✓ Remuneraciones e incentivos.
<p>• <u>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</u></p> <p>1.- La capacitación asociada con la productividad laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p>Capacitación</p> <p>Productividad laboral</p>	<p><u>CAPACITACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios de calidad ✓ Oportunidad. ✓ Imagen institucional <p><u>PRODUCTIVIDAD LABORAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficiente de Infraestructura y servicios. ✓ Utilidad efectiva de recursos económicos- financieros. ✓ Aprovechamiento de trabajadores.

<p>2.- La falta de capacitación asociada en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p>Falta de capacitación Rendimiento laboral</p>	<p><u>FALTA DE CAPACITACION</u> ✓ Falta de innovación y creatividad. ✓ Baja productividad. ✓ Desactualización de conocimientos.</p> <p><u>RENDIMIENTO LABORAL</u> ✓ Efectividad en la prestación de servicios. ✓ Evaluación de desempeño laboral ✓ Logro de Objetivos y Metas.</p>
---	---	--

7.2. Proceso de contraste de las hipótesis estadístico

Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información obtenida

1.- LA CAPACITACIÓN EFECTUADA EN SU CENTRO DE TRABAJO, LE SIRVIERON PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS LABORALES

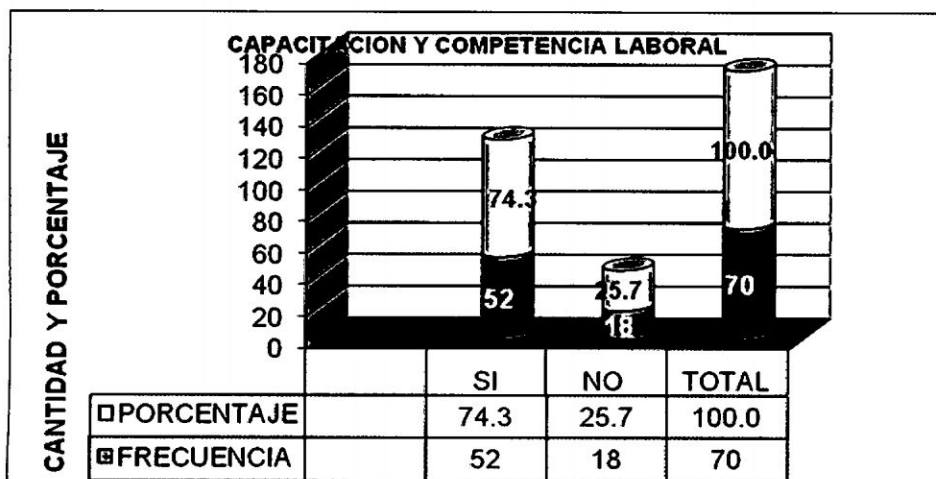
DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	74.3
NO	18	25.7
TOTAL	70	100.0

El 74.3% de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga según el tamaño muestral manifestaron que la poca capacitación recibida les sirvió para mejorar sus habilidades, conocimientos y destrezas y un 25.7% sostiene lo contrario; en muchos casos, es el interés del propio trabajador más no así de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Sin embargo, es preciso mencionar que tipo de capacitación se requiere y si realmente contribuye a mejorar la calidad de los servicios o simplemente es con fines de ascenso o promoción laboral que buscan los trabajadores

administrativos de la UNSCH o un tipo de capacitación que pueda generar un cambio para sus competencias laborales.

GRAFICO Nro. 01



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

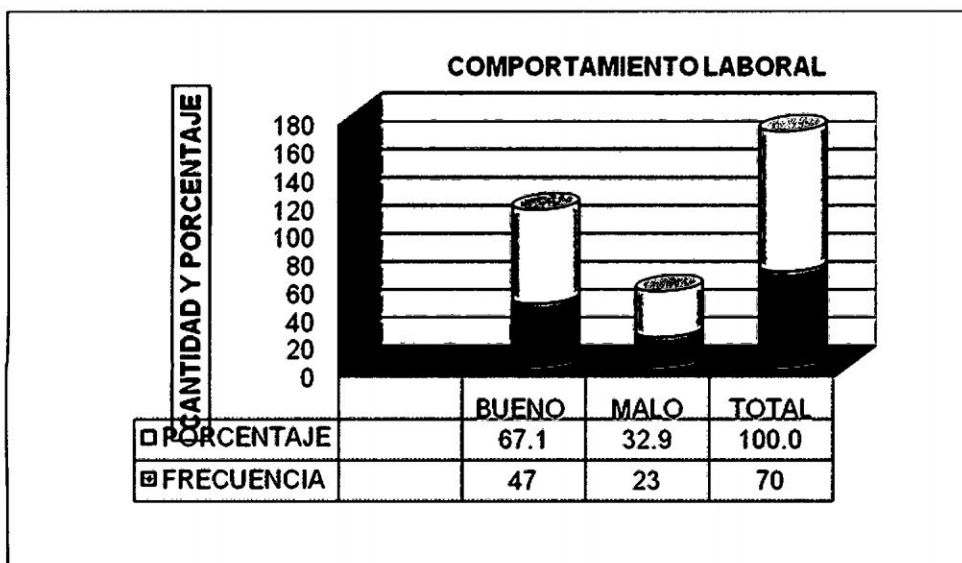
2.- ¿COMO PERCIBE UD EL COMPORTAMIENTO LABORAL DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	47	67.1
MALO	23	32.9
TOTAL	70	100.0

El 67.1% de la población muestral considera que existe un buen comportamiento laboral de los trabajadores y un preocupante 32.9% un mal comportamiento. En el entendido que la mejora de las conductas laborales esta asociada con el nivel de capacitación que tienen los trabajadores, sin embargo, existe una disconformidad de parte de los usuarios, entonces posiblemente se refieren al comportamiento en las relaciones con sus compañeros de trabajo, sus jefes y/o subordinados y más no así con el

público usuario, que es la finalidad misma de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en última instancia, que brinda atención a los estudiantes, trabajadores administrativos y Docentes y al público de la Comunidad Universitaria.

GRAFICO Nro. 02



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

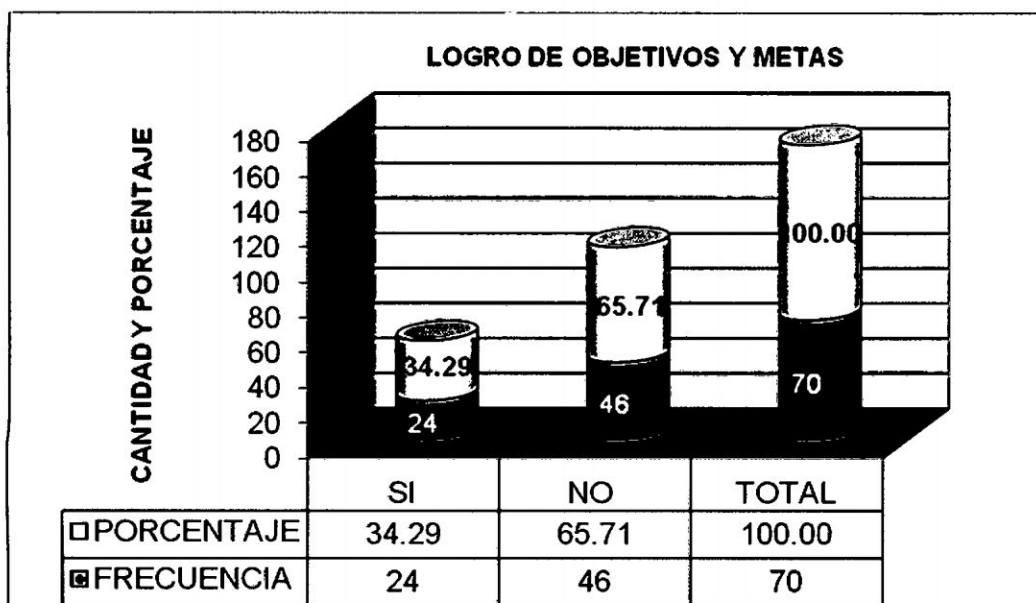
3.- ¿CONOCE USTED LOS RESULTADOS DEL TRABAJO QUE REALIZA?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	34.29
NO	46	65.71
TOTAL	70	100.00

Un considerable 65.71% del tamaño muestra de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, sostiene que no conoce los resultados de la labor que realizan y el 34.29% si conocen, pero habría que tener en consideración si ese trabajo no sólo sea eficiente sino que debe ser eficaz y cada vez a un costo por debajo de los

estándares establecidos, con la finalidad de mejorar los niveles de productividad, pues no sólo se trata de conocer sino también saber que tan oportuno y calidad de trabajo es el que desempeñan.

GRAFICO Nro. 03



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

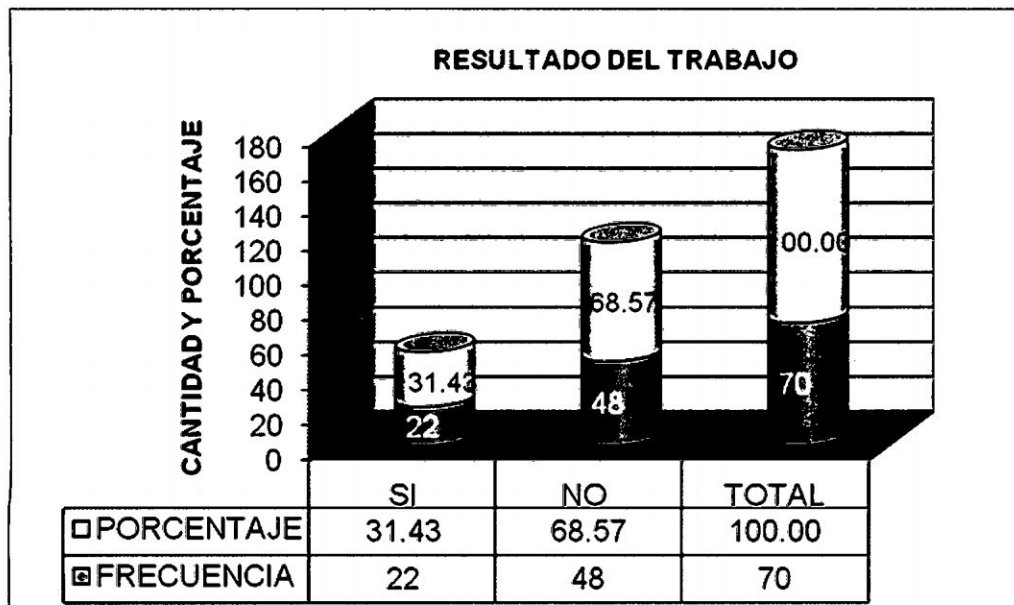
4.- ¿CONSIDERA UD QUE EL RESULTADO DE SU TRABAJO ES EFICIENTE Y EFICAZ?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	31.43
NO	48	68.57
TOTAL	70	100.00

Un considerable 68.57% sostiene que el resultado de su trabajo no es realmente eficiente y eficaz y un preocupante 31.43% manifiesta lo contrario, es frustrante para un trabajador no saber los resultados de su esfuerzo, se requiere esfuerzos de capacitación orientados hacia

resultados esperados, requiere un direccionamiento estratégico del recurso humano.

GRAFICO Nro. 04



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

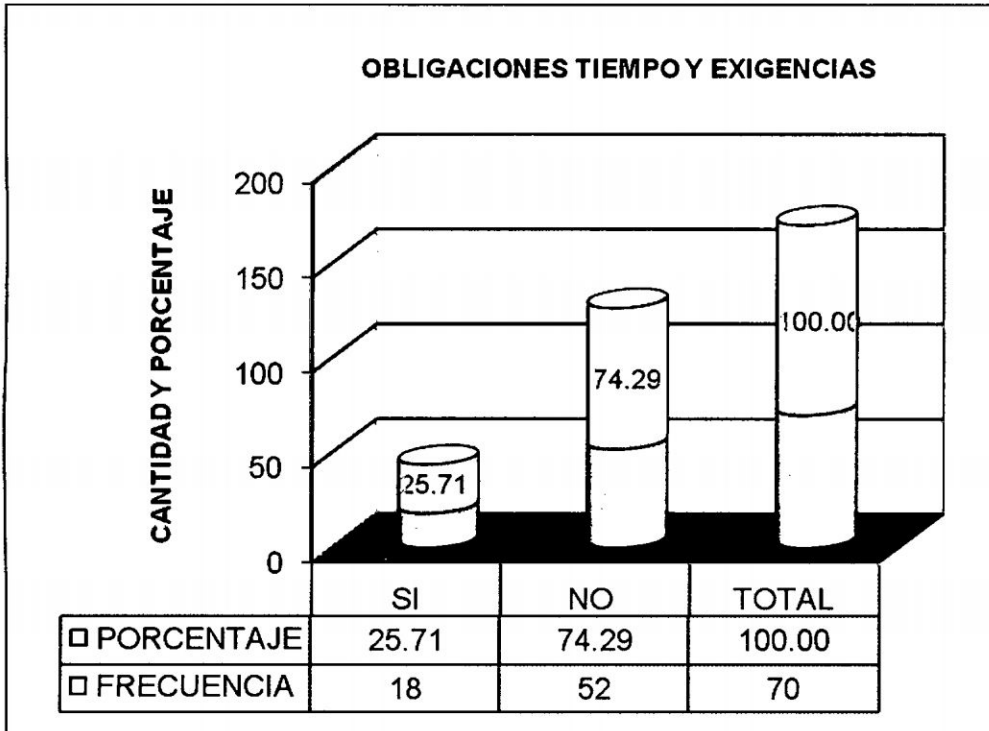
5.- ¿CUMPLE SUS OBLIGACIONES EN EL TIEMPO PREVISTO Y CONFORME A LAS EXIGENCIAS?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	25.71
NO	52	74.29
TOTAL	70	100.00

Sólo el 25.71% del tamaño muestral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, dice que cumple sus obligaciones en el tiempo previsto y conforme a las exigencias y el 74.29% no cumple, este resultado es realmente preocupante, se manifiesta en la demora de las atenciones hacia el público usuario, en muchos casos los servidores universitarios dicen que desconocen los procedimientos, las técnicas del PAD, las normas legales, las directivas o las formas de trabajo

más productivas, pues no están actualizados, requieren con suma urgencia capacitación urgente y en forma permanente para cambiar esta realidad laboral de los trabajadores.

GRAFICO Nro. 05



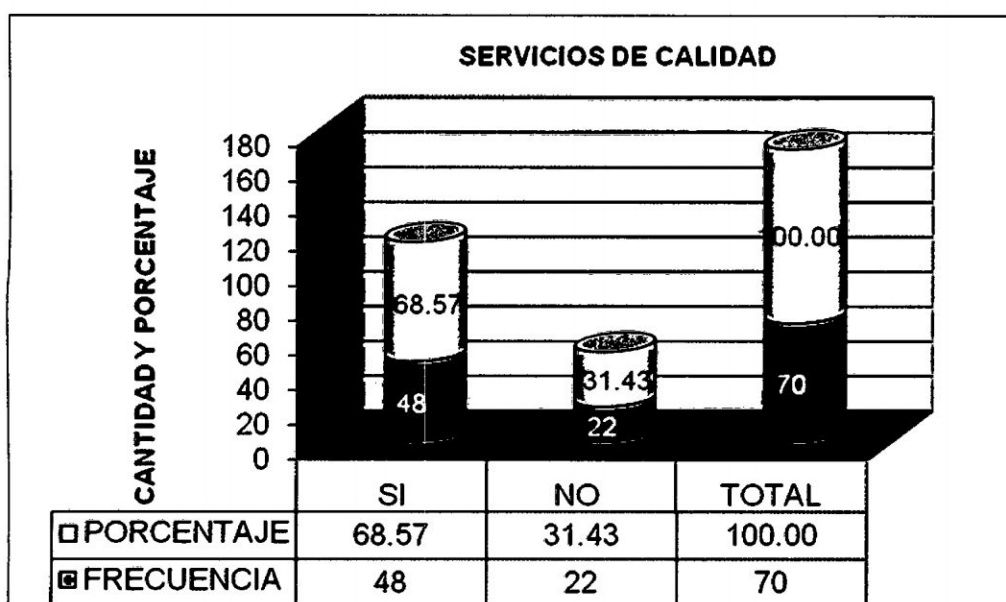
FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

6.- ¿SE INTERESA UD POR HACER CADA VEZ MEJOR SU TRABAJO Y BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD A LOS USUARIOS QUE ACUDEN A SU DEPENDENCIA?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	68.57
NO	22	31.43
TOTAL	70	100.00

Un considerable 68.57% de los encuestados del tamaño muestral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal

de Huamanga, sostiene que tiene interés por hacer cada vez mejor su trabajo así como brindar un servicio de calidad y un preocupante 31.43% manifiesta lo contrario, definitivamente este desinterés es un reflejo de la falta de actualización y motivación, no hay explicación a este hecho, cuanto de importancia nos debemos a los resultados de una capacitación efectiva.



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

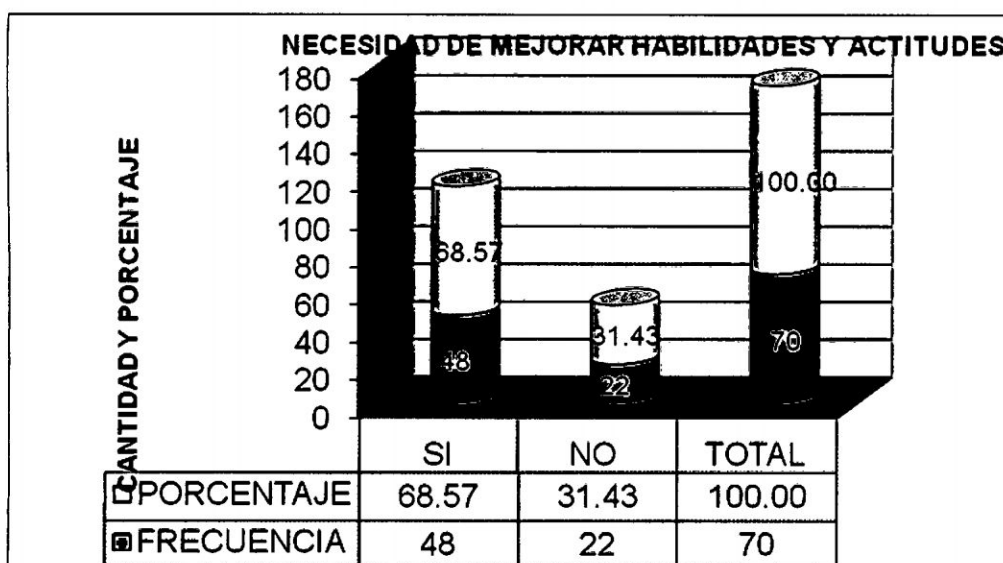
7.- ¿NECESITA UD MEJORAR SUS HABILIDADES CONOCIMIENTO, DESTREZAS Y ACTITUDES EN SU CENTRO DE TRABAJO?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	68.57
NO	22	31.43
TOTAL	70	100.00

Un considerable 68.57% de los trabajadores sostiene la necesidad de mejorar sus habilidades y conocimientos, destrezas y actitudes para

mejorar su desempeño y un 31.43% es reacio al cambio; en consecuencia, urge implementar la capacitación institucional para satisfacer esta inquietud laboral de los servidores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, en cuanto a quienes sostienen conformidad, también a través de la permanente capacitación despertar la posibilidad de cambio. Este resultado debe ser tomado en cuenta cuando se implemente políticas de gestión de personas en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

GRAFICO Nro. 06



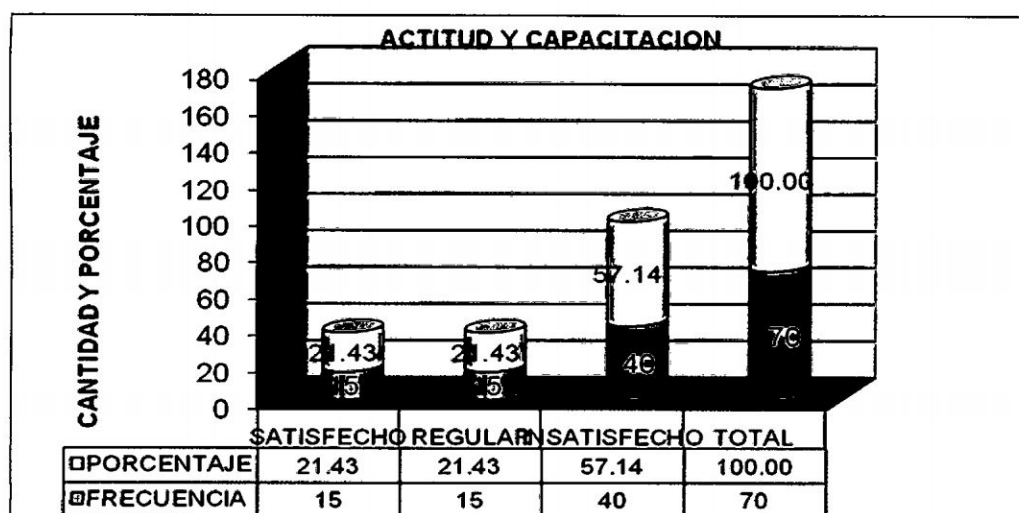
FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

8.- ¿CUAL ES SU ACTITUD FRENTE A LA CAPACITACION PROFESIONAL Y LABORAL FUTURA?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFECHO	15	21.43
REGULAR	15	21.43
INSATISFECHO	40	57.14
TOTAL	70	100.00

En los resultados a la pregunta sobre su actitud frente a la capacitación la mitad de los encuestados, vale decir, el 57.14% dice estar insatisfecho o no tiene claro sobre la capacitación laboral futura, por que los funcionarios encargados o de turno simplemente no se preocupan y no tienen en claro de la necesidad permanente de capacitar al personal de planta; sólo el 21.43% sostiene una conforme actitud, este resultado induce a los encargados de gerenciar personas a modificar y preocuparse por el asunto de la capacitación.

GRAFICO Nro. 07



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

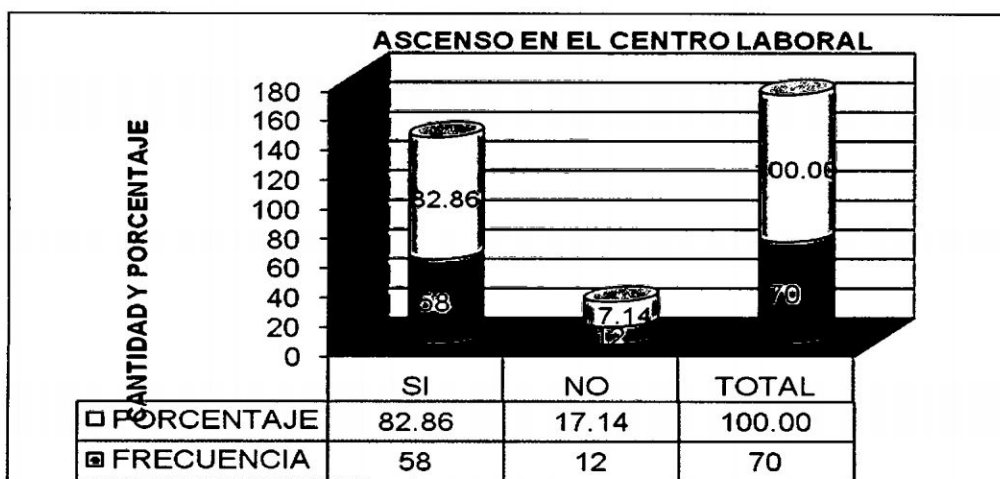
9.- ¿CONSIDERA UD. QUE EL PROGRESO Y EL ASCENSO EN SU CENTRO LABORAL ES CONSECUENCIA DE LA CAPACITACION?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	82.86
NO	12	17.14
TOTAL	70	100.00

Si el 82.86% de los encuestados sostiene que los ascensos es consecuencia de la capacitación, entonces la gestión en la Universidad

Nacional de San Cristóbal de Huamanga, necesariamente debe mostrar interés y preocupación, debe asignar los presupuestos necesarios, enfatizar en la capacitación de sus trabajadores en todos los niveles organizacionales, como parte de su política institucional de mejorar la imagen y la calidad de los servicios. El 17.14% de los encuestados que dice no considerar los ascensos como efecto de la capacitación, podrían ser considerados trabajadores eventuales que responden a la coyuntura política o universitaria de turno, que al final de la gestión del grupo político simplemente son retirados por tanto no tienen en claro la visión Universitaria.

GRAFICO Nro. 08



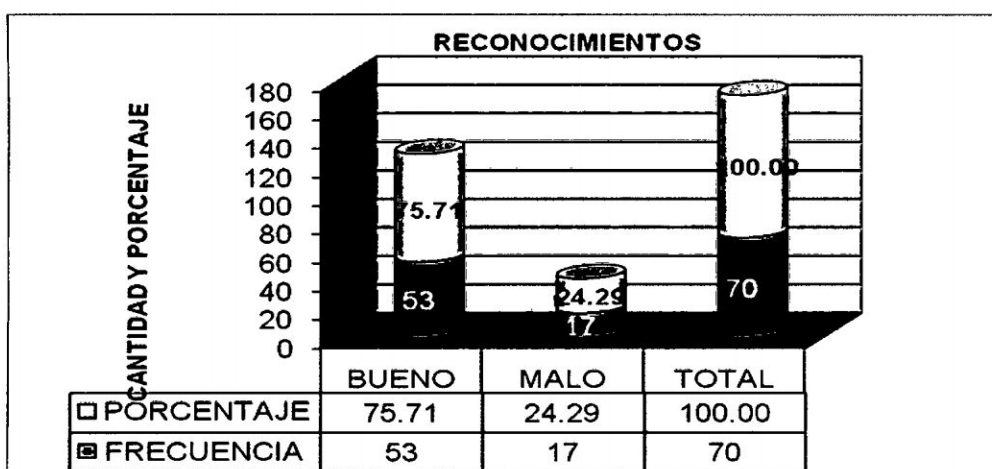
FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

10.- ¿QUÉ ACTITUD TIENE UD CUANDO VALORAN SUS INICIATIVAS Y LOGROS LABORALES?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	53	75.71
MALO	17	24.29
TOTAL	70	100.00

El 24.29% de los encuestados manifiesta que no valora sus iniciativas y logros laborales, vale decir, no se identifican, no tienen la autoestima emocional, siendo frustrante para el trabajador y la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga esta actitud, hecho que requiere replantear el desempeño laboral de dichos servidores, pudiendo ser a través de un proceso de capacitación permanente, desde luego entre otras acciones complementarias; en cuanto al 75.71% que sí de manera consciente valora sus esfuerzos se debe reforzar y fortalecer estas actitudes que contribuirán a la mejorar la imagen, el prestigio de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

GRAFICO Nro. 09



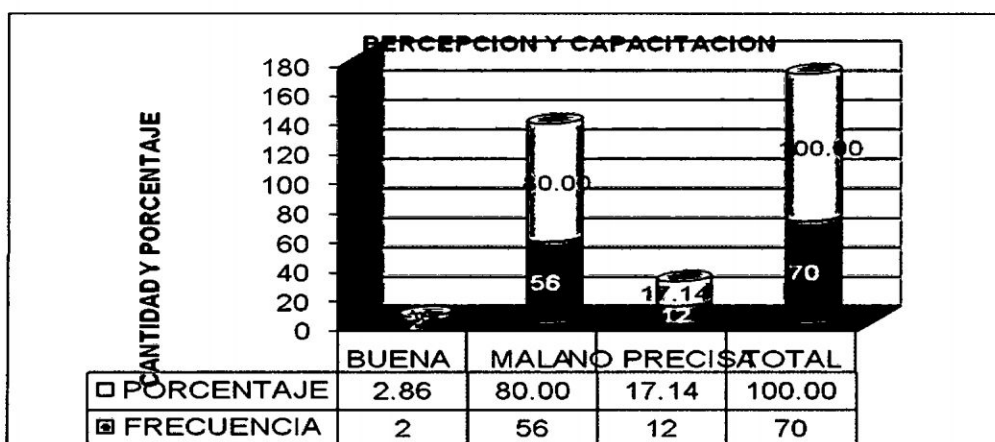
FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

12.- ¿CÓMO PERCIBE USTED EL HECHO DE NO RECIBIR CAPACITACION?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	2	2.86
MALA	56	80.00
NO PRECISA	12	17.14
TOTAL	70	100.00

Un significativo 80% de los trabajadores manifiesta no recibir capacitación y un 15% no opina y no precisa, no responde y sólo un insignificante 2.86% que es buena; este resultado debe llamar a la reflexión a los funcionarios encargados de la gestión de personas en la Universidad de Huamanga; como puede cambiarse, cómo se puede exigir un buen servicio oportuno, cómo mejorar la imagen deteriorada, el desprestigio si no hay actividades de capacitación debidamente concebidas y orientadas que faciliten la mejora continua; el cambio veloz, el desarrollo tecnológico exigen estar actualizados, es muy rápido la obsolescencia de los conocimientos y técnicas, con servidores desmotivados, desactualizados es poco probable el desarrollo y los logros institucionales.

GRAFICO Nro. 10



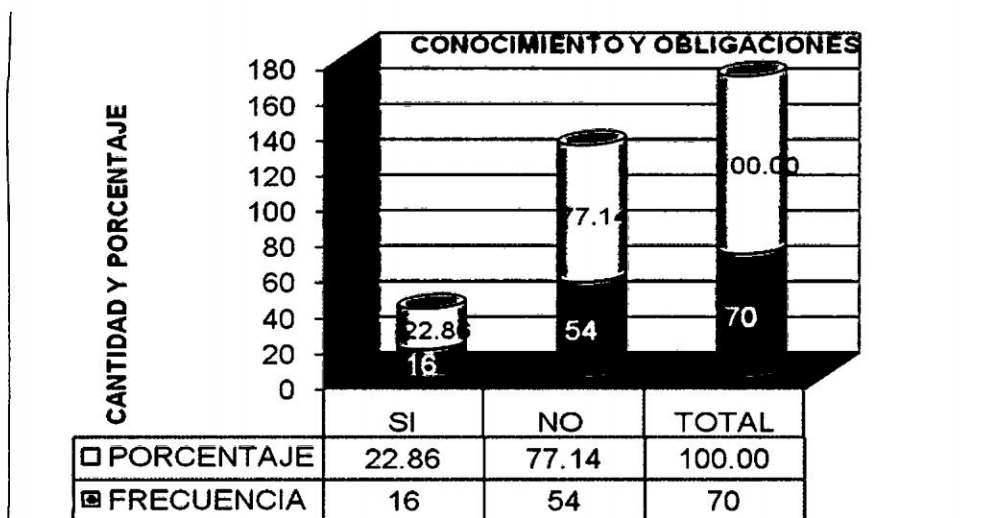
FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

13.- ¿CONSIDERA UD QUE TIENE CONOCIMIENTOS ACTUALIZADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	22.86
NO	54	77.14
TOTAL	70	100.00

Del total del tamaño muestral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, dicen no tener conocimientos actualizados, esto es, el 77.14% y algo más de la mitad, el 22.86% sostiene estar actualizado; desde luego si la Universidad no tiene implementado programas de capacitación y más sino propicia esta importante actividad, los trabajadores se desactualizan y por tanto sus rendimientos y desempeños son deficientes.

GRAFICO Nro. 11



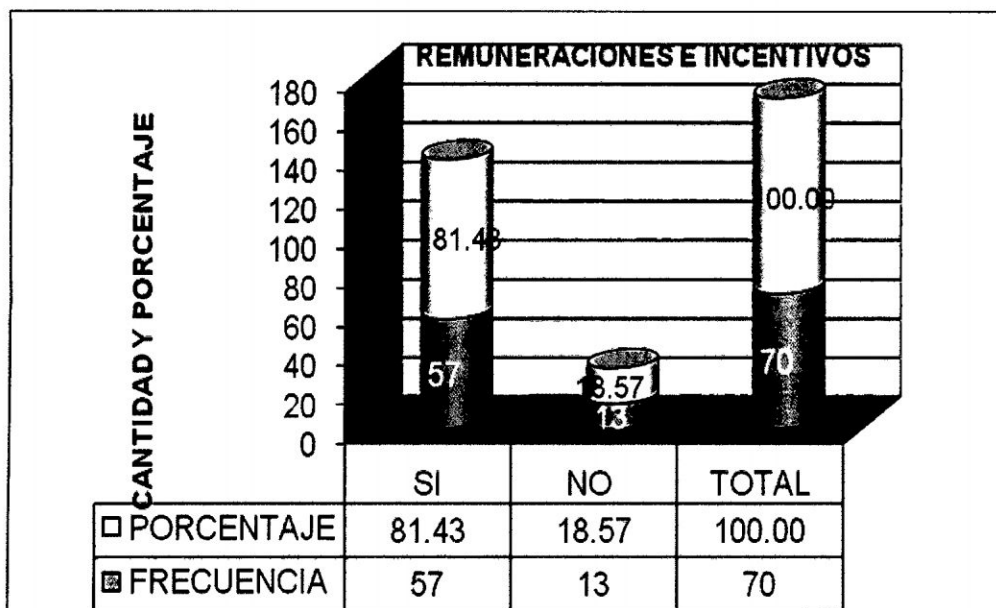
FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

14.- ¿CREE UD QUE EL AUMENTO DE LAS REMUNERACIONES U OTROS INCENTIVOS COMO POR EJEMPLO PRODUCTIVIDAD ES CONSECUENCIA DE LA CAPACITACION PERMANENTE QUE RECIBEN LOS TRABAJADORES

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	81.43
NO	13	18.57
TOTAL	70	100.00

Un contundente 81.43%, muy significativa considera que el aumento de sus remuneraciones es como consecuencia de la capacitación, entonces este resultado permite poner en práctica y desarrollar actividades que orienten a mejorar la productividad en la Universidad; y el 18.57% restante que considera lo contrario, como ya se precisó, deben ser trabajadores eventuales que responden al grupo político de turno en la gestión, que sólo les preocupa la actualidad, por que son conscientes de su situación laboral, no están percibiendo la sostenibilidad ni el desarrollo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, sino el desempeño actual del cargo.

GRAFICO Nro. 12



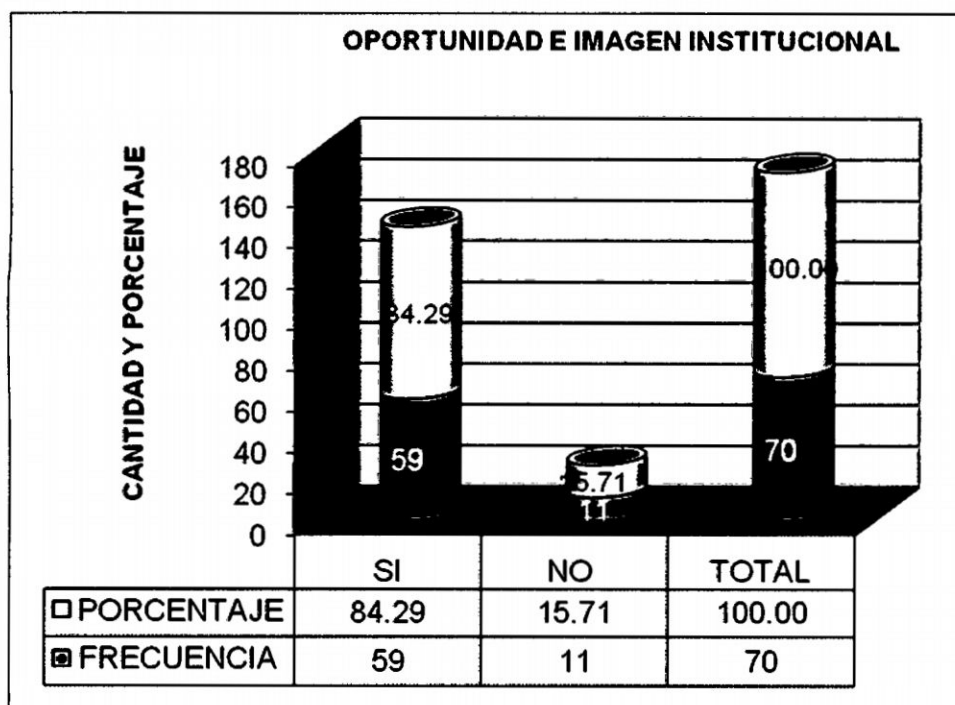
FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y su relación con la Teoría Bifactorial en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.

ELABORACION: Propia

15.- ¿CREE UD QUE LA PRESTACION DE SERVICIOS OPORTUNOS, DE CALIDAD Y PRACTICA DE VALORES INSTITUCIONALES CONTRIBUYEN EN LA IMAGEN DE LA UNSCH ANTE LA COLECTIVIDAD AYACUCHANA?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	59	84.29
NO	11	15.71
TOTAL	70	100.00

GRAFICO Nro. 13

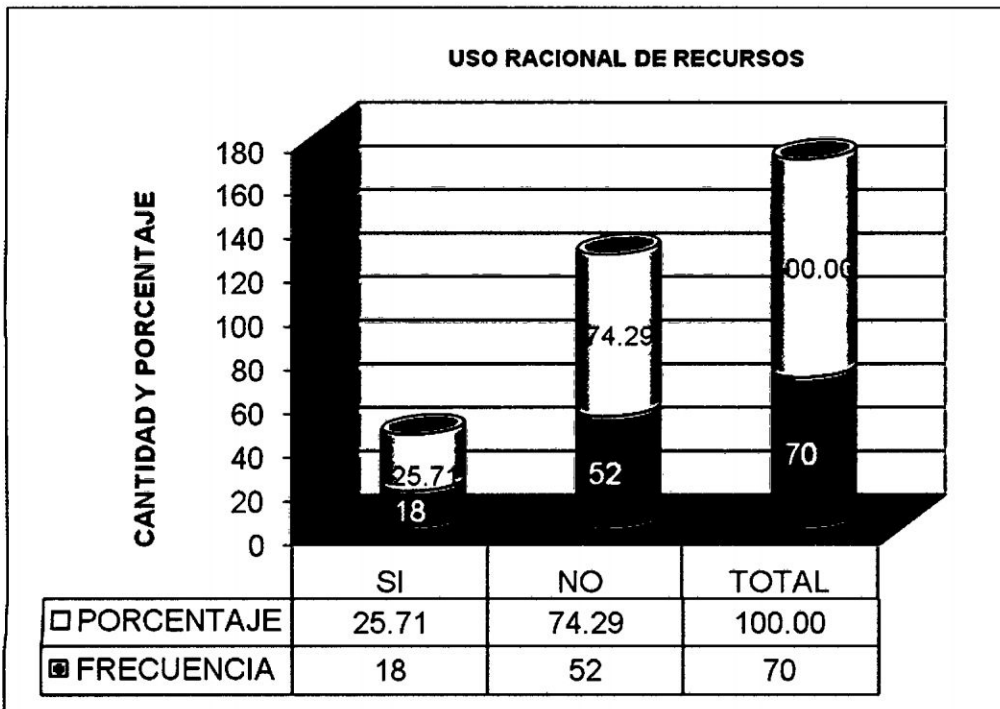


FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

16.- ¿TIENE UD CONOCIMIENTO QUE EN LA UNSCH HACEN USO RACIONAL DE LOS SERVICIOS ELECTRICOS, MUEBLES Y EQUIPOS, AMBIENTES Y VEHICULOS, AGUA TELEFONO?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	25.71
NO	52	74.29
TOTAL	70	100.00

GRAFICO Nro. 14



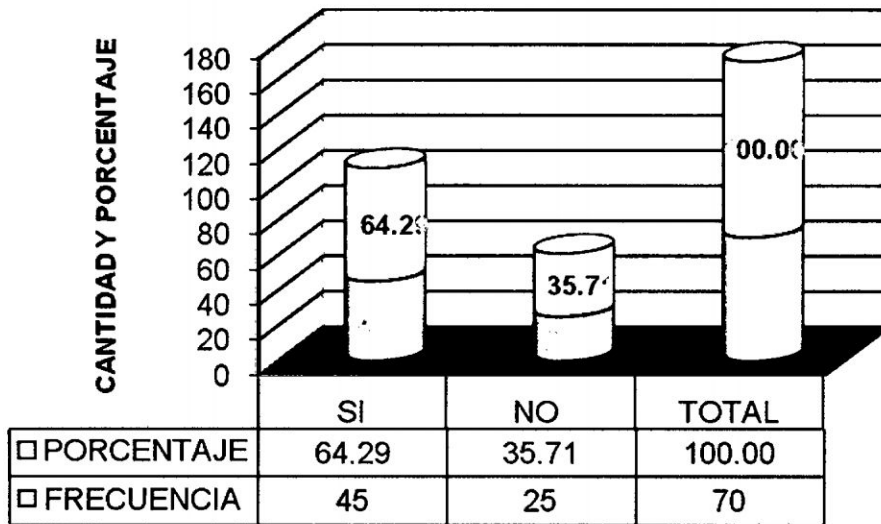
FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

17.- ¿EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL ESTA ORIENTADO HACIA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS DE LA UNSCH?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	64.29
NO	25	35.71
TOTAL	70	100.00

GRAFICO Nro. 15

ORIENTACION PRESUPUESTAL



FUENTE:

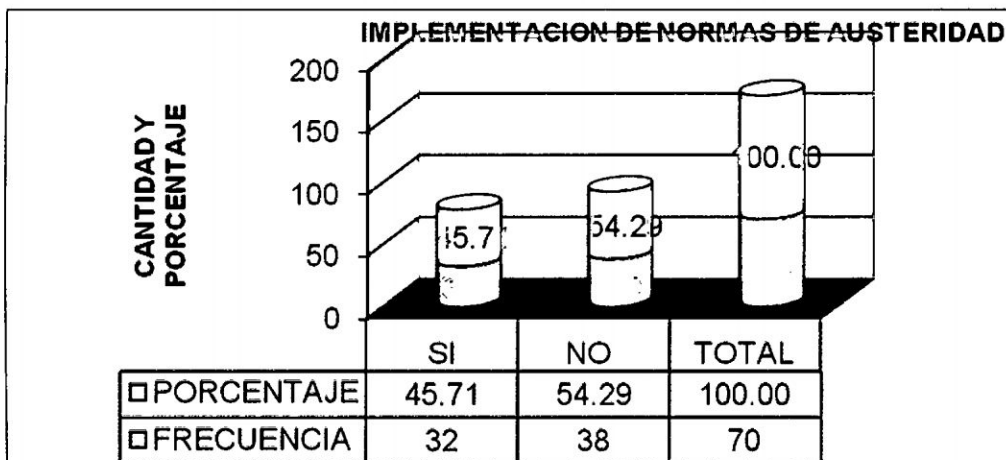
Encuesta sobre Capacitación y su relación con la Teoría Bifactorial en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.

ELABORACION: Propia

18.- ¿LA UNSCH, TIENE IMPLEMENTADAS NORMAS DE AUSTERIDAD EN EL GASTO PUBLICO?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	45.71
NO	38	54.29
TOTAL	70	100.00

GRAFICO Nro. 16



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.

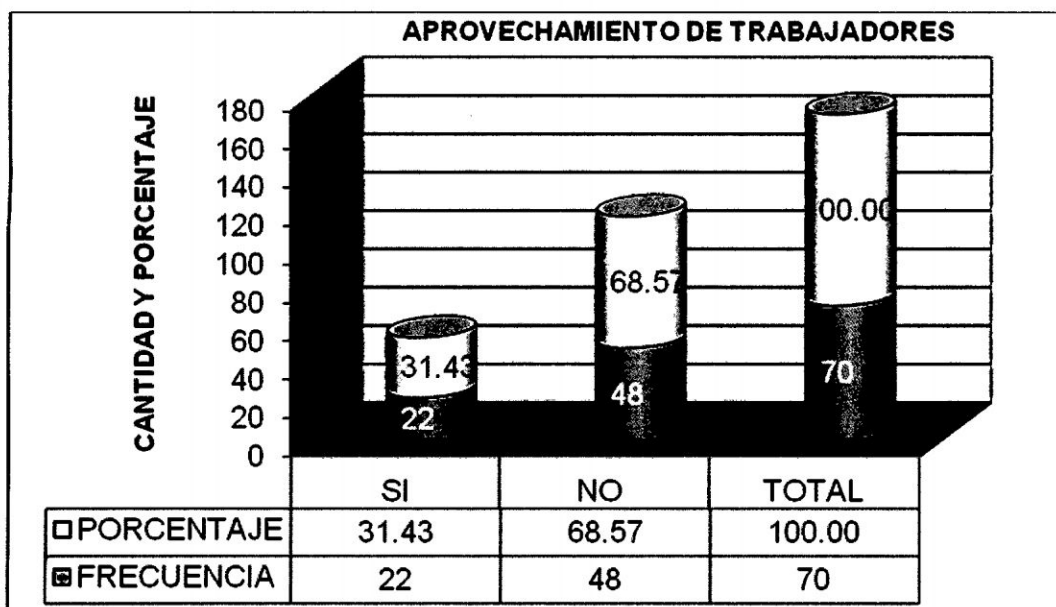
ELABORACION: Propia.

19.- ¿LA ASIGNACION DE PERSONAL EN LA UNSCH OBEDECE A CRITERIOS TECNICOS U OTROS INTERESES?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	31.43
NO	48	68.57
TOTAL	70	100.00

Un significativo 68.57% de los encuestados manifiesta que las diferentes acciones de personal en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga se realizan sin ningún criterio técnico, no se aprovecha de manera óptima los recursos humanos existentes y a esto se debe adicionar la falta de capacitación, entonces es deficiente el desempeño que tienen y esto repercute en la atención a los usuarios, en la mala imagen del gobierno universitario y desprestigio de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. El 31.43% sostiene que sí cumplen orientaciones técnicas en la asignación de los empleados; en la gestión estatal existen normas y lineamientos sobre el particular, no cumplen por desconocimiento, falta de actualización.

GRAFICO Nro. 17



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

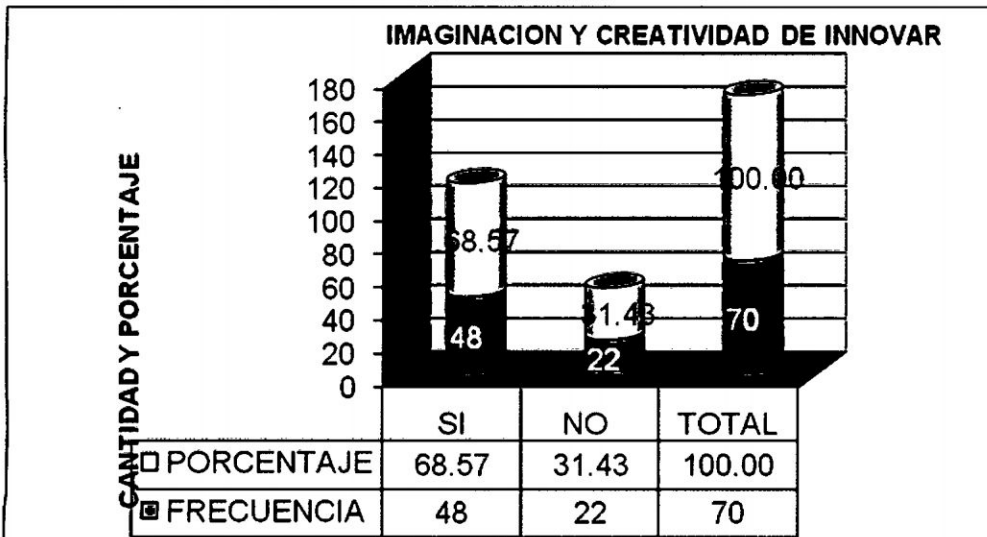
20.- ¿CREE UD QUE LA FALTA DE IMAGINACION Y CREATIVIDAD PARA INNOVAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, SERAN POR FALTA DE UNA CAPACITACION EN LA UNSCH?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	68.57
NO	22	31.43
TOTAL	70	100.00

El 68.57% de los encuestados atribuye que efectivamente la falta de imaginación, para innovar formas de trabajo en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es debido a la falta de capacitación, si los empleados están falto de motivación, sin incentivos, carentes de ideas creativas es por descuido en la gestión de los trabajadores. Sólo un 31.43% considera que realmente se encuentran con capacidad de innovación debido a las capacitaciones que tienen. Muchos de los trabajadores se capacitan de manera individual por cuenta propia sin que

la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga asuma esta importante actividad.

GRAFICO Nro. 18



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

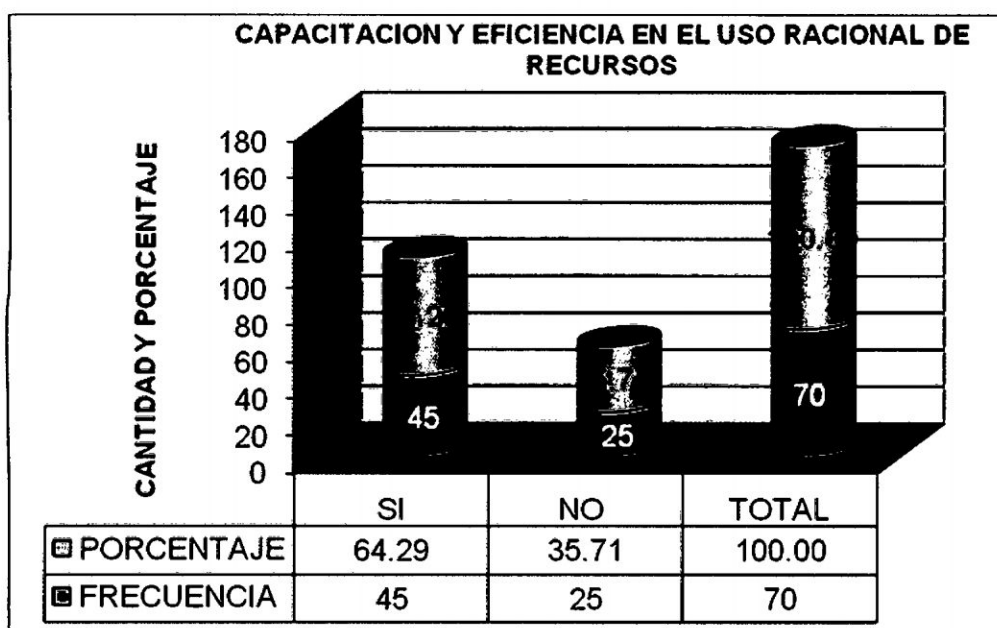
21.- ¿CONSIDERA UD QUE LA FALTA DE CAPACITACION NO PERMITE EL USO EFICIENTE DE LOS BIENES, RECURSOS, PERSONAS, SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO EN GENERAL?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	64.29
NO	25	35.71
TOTAL	70	100.00

Definitivamente el personal no capacitado se manifiesta en todo aspecto, hace uso irracional de los recursos asignados y la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga no aprovecha el potencial de sus servidores, tampoco brindan servicios de manera eficiente, más de la mitad de los encuestados lo confirman (64.29%) y un 35.71% opina lo contrario; la administración de las personas en la Universidad debe necesariamente

implementar planes y programas tendientes a mejorar y actualizar los conocimientos, formas de trabajo, de servicio, de actitudes y compromiso de identidad con su institución por parte de sus servidores, es frustrante el deterioro del comportamiento negativo.

GRAFICO Nro. 19



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

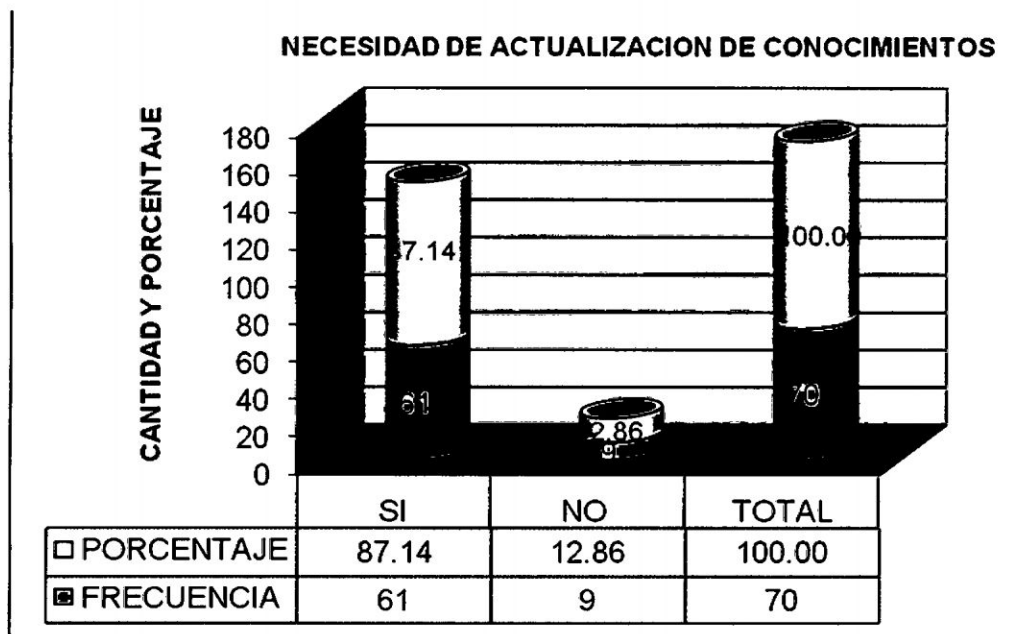
22.- ¿CREE UD QUE ES NECESARIO QUE LOS TRABAJADORES TENGAN CONOCIMIENTOS ACTUALIZADOS PARA CUMPLIR SUS OBLIGACIONES DE MANERA EFICIENTE?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	87.14
NO	9	12.86
TOTAL	70	100.00

El 87.14% de los servidores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga considera la necesidad de la capacitación urgente para

actualizar sus conocimientos y mejorar su rendimiento en el trabajo, este resultado debe ser acogido por los responsables de la gestión de los recursos humanos de dicha Universidad; ahora el 12.86% que sostiene su conformidad, obedece a paradigmas que rechazan el cambio, la modernidad y la actualización. En consecuencia, debe considerarse una necesidad urgente e impostergable programas de capacitación laboral para los servidores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

GRAFICO Nro. 20

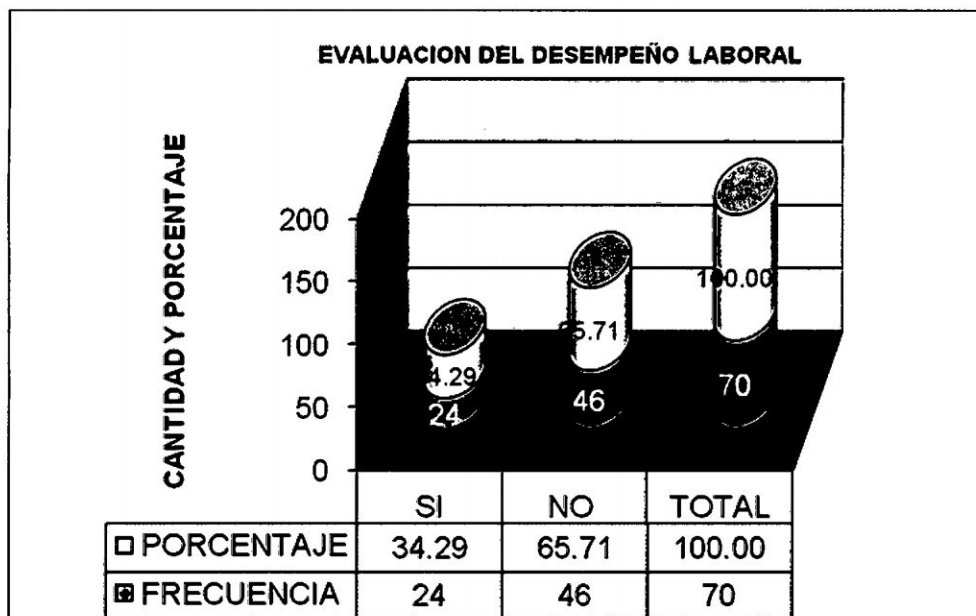


FUENTE Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

23.- ¿CREE UD QUE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL QUE SE PRACTICA EN LA UNSCH ES ACERTADA Y CONTRIBUYE PARA LA ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	34.29
NO	46	65.71
TOTAL	70	100.00

GRAFICO Nro. 21



FUENTE: Encuesta sobre Capacitación y factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2007.
ELABORACION: Propia.

CONCLUSIONES

1. La capacitación efectuada a los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales, estando asociada con las opiniones que: el progreso y el ascenso en su centro laboral es consecuencia de la capacitación, con la opinión que actitud tiene cuando valoran sus iniciativas y logros laborales y con la creencia que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.
2. Asimismo, ha permitido tomar la decisión de afirmar que existen evidencias significativas estadísticamente, que existe asociación entre la apreciación que tienen los trabajadores de la necesidad de mejorar sus habilidades y conocimientos, destrezas y actitudes en su centro de trabajo, con la opinión que 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 consecuencia de la capacitación permanente que reciben.
3. Igualmente, nos muestran que hay evidencias significativas estadísticamente a opinión de los encuestados que, los conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones están asociados con el progreso y el ascenso en su centro laboral y con el aumento de las remuneraciones u otros incentivos. Además, de una asociación entre los conocimientos actualizados

para el cumplimiento de sus obligaciones y la actitud que tienen cuando valoran sus iniciativas y logros laborales.

4. Existen evidencias significativas estadísticamente, que existe asociación entre la apreciación que tienen los trabajadores de la baja productividad, la efectividad en la prestación de servicios y la evaluación del desempeño laboral, con la falta de capacitación en su centro de trabajo, la efectividad en la prestación de servicios y la evaluación del desempeño laboral son factores correlacionados con la falta de capacitación.
5. La capacitación esta asociada con el logro de objetivos y metas, la productividad laboral, la desactualización de conocimientos y la evaluación del desempeño y comportamiento, evidencias estadísticas que permiten demostrar la validez de la primera hipótesis derivada.
6. La percepción que la innovación y creatividad, la productividad y la evaluación del desempeño laboral están correlacionada y asociadas con la capacitación de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
7. La efectividad en la prestación de servicios, la innovación y creatividad y la evaluación del rendimiento laboral también son factores que están ligados a la capacitación, demostración estadística que permite afirmar la validez de la segunda hipótesis derivada.

RECOMENDACIONES

1. La capacitación dirigida a los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 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; la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 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.

2. 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. La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 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 de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

6. La falta de innovación y creación imaginativa de los servidores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 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 universitario; 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 Universitaria.

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 Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, debe acoger y poner en práctica actividades de capacitación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) ARIAS, Galicia, Fernando, "*Administración de Recursos Humanos*," Editorial Trillas, Pág. 478.
1. AVILA ACOSTA, R.B. "*Introducción a la Metodología de la Investigación. La Tesis Profesional*." Estudios y Ediciones S.A. Perú, 1997.
2. BERRIOS, B, "*Ley y Reglamento de Bases de la Carrera Administrativa*;" Edición Berrios Perú 2000,
3. BERNILA, C,S "*Texto Único ordenado del Decreto Legislativo 728 Fomento del Empleo*", Edigraber, Lima, 2000
4. BLALOCK, Hubert "*Introducción a la Investigación Social*" Amorrortu Editores, 4ta Reimpresión, Argentina, 1982.
5. CABALLERO ROMERO, Alejandro E. "*Metodología de la Investigación Científica*" *Diseño con Hipótesis Explicativas*. Ediciones UDEGRAF S.A. Lima, 1999.
6. CASTILLO APONTE, José "*Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad humana*", ECOE Ediciones, Colombia, 1993
7. CHIAVENATO, Idalberto "*Administración de Recursos Humanos*" 2da Edición. Edición Mc Graw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2001.

8. DOLAN, Simón "*La Gestión de Recursos Humanos*" Edit. Mc Graw-Hill, España, 1999.
9. DESSLER, Gary "*Administración de Personal*" Prentice Hall México, 1994.
10. HAROLD, J Leavitt "*Managerial Psychology Chicago*" University Of Chicago, 1964.
11. HERZBERG, Frederick / MAUSNER Barnard / Snyderman, Barbara "*The Motivation To Work*" New York, 1959
12. HERZBERG, Frederick "*Word and Nature of Cleveland*" The Work Punishing, 1996.
13. MASLOW, Abraham "*Atheory of human motivation psychological review* 1943.
14. MORALES ARRIETA, Juan y VELANDIA HERRERA, Néstor F. "*Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*" Edit. Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
15. OCHOA JARA, Juan Luis "*Legislación Laboral para los trabajadores de la Administración Publica*". Autoedición Fernando Oviedo H. 2000.
16. KOONTZ, Harold and WEHRICH, Henz. "*Administración. Una perspectiva global*" Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998.
17. Keith, David / Newstrom, Jhon "*Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional*" Edit. Mc Graw Hill México, 1991.

18. ROBINS; N / STEPHEN P/De CENZO "*Fundamentos De Administración Conceptos y aplicaciones*" Edit. Printice may Hispanoamericana Bogota 1996.
19. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín "*Administración Moderna de Personal*" Ediciones Contables y Administrativas. México, 1995.
20. WERTHER Jr., William / Keith David "*Administración de Personal y Recursos Humanos*" Edit. McGraw-Hill, México, 1991.
21. WERTHER, William "*Administración de Personal y Recursos Humanos*" Edit. McGraw-Hill, México, 2000.

ANEXOS

ENCUESTA

(APLICADA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

La investigación denominada "Capacitación y los factores motivacionales en los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga", nos lleva a solicitar su valiosa colaboración, en este sentido, sírvase responder la totalidad de las preguntas, cuyo resultado de la tabulación se efectuará de forma global sin identificar; por lo que se garantiza la mayor reserva con la información que se suministra, la cual contribuirá en parte a la realización de este estudio, agradeciéndole de antemano la contribución en el estudio.

DATOS GENERALES:

GRUPO OCUPACIONAL: **Funcionario** **Técnico**
 Profesional **Auxiliar**

1.- La capacitación efectuada en su centro de trabajo, le sirvieron para mejorar sus competencias laborales.

SI NO

2.- Como percibe usted el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo:

Bueno Malo

3.- ¿Conoce usted los resultados del trabajo que realiza?

SI NO

4.- ¿Considera usted que el resultado de su trabajo es eficiente y eficaz?

SI NO

5.- Cumple sus obligaciones en el tiempo previsto y conforme a las exigencias.

SI NO

6.- Se interesa usted por hacer cada vez mejor su trabajo y brindar servicios de calidad a los usuarios que acuden a su dependencia.

SI NO

7.- ¿Necesita usted mejorar sus habilidades, conocimiento, destrezas y actitudes en su centro de trabajo?

SI NO

8.- Cual es su actitud frente a la capacitación profesional y laboral futuras:

Satisfecho Regular. Insastifecho.

9.- ¿Considera usted que el progreso y el ascenso en su centro laboral es consecuencia de la capacitación?

SI NO

10.- ¿Que actitud tiene ud. Cuando valoran sus iniciativas y logros laborales?.

Bueno Malo

11. Cómo percibe Ud. En la institución en el hecho de no recibir capacitación.

Buena Mala No precisa.

12.- Considera usted que tiene conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones.

SI NO

13.- Cree Ud. que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos como por ejemplo productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores.

SI NO

14.- Cree usted que la prestación de servicios oportunos, de calidad y práctica de valores institucionales contribuyen en la imagen de la UNSCH ante la colectividad ayacuchana.

SI NO

15.- Tiene usted conocimiento que en la UNSCH que hacen uso racional de los servicios eléctricos, muebles y equipos, ambientes y vehículos, agua, teléfono.

SI NO

16.- El presupuesto institucional está orientado hacia el logro de metas y objetivos de la UNSCH.

SI NO

17.- La UNSCH, tiene implementadas normas de austeridad en el gasto público.

SI NO

18.- La asignación de personal en la UNSCH obedece a criterios técnicos u otros intereses.

SI NO

19.- Cree Ud. que la falta de imaginación y creatividad para innovar nuevas formas de trabajo, sean por la falta de una capacitación en UNSCH.

SI NO

20.- Considera usted que la falta de capacitación no permite el uso eficiente de los bienes, recursos, personas, servicios y equipamiento en general.

SI NO

21.- Cree usted que es necesario que los trabajadores tengan conocimientos actualizados en sus conocimientos para cumplir sus obligaciones de manera eficiente.

SI NO

22.-Cree usted que la evaluación del desempeño laboral que se practica en la UNSCH es acertada y contribuye para la adopción de medidas correctivas.

SI

NO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

CAPACITACIÓN Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cuál es la relación de la Capacitación con los factores motivacionales en los trabajadores de la UNSCH.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la dependencia de la capacitación con los factores motivacionales en los trabajadores de la UNSCH.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La capacitación está asociada a los factores motivacionales a los trabajadores de la UNSCH.</p>	<p>Capacitación</p> <p>Factores Motivacionales</p>	<p>CAPACITACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias. ✓ Conocimientos ✓ Comportamientos <p>FACTORES MOTIVACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento. ✓ Ascenso en la institución. ✓ Remuneraciones e incentivos.
<p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>1.- ¿Por qué la Capacitación influye en la productividad laboral de los trabajadores de la UNSCH.?</p> <p>2.- Por qué no se realiza una capacitación efectiva para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la UNSCH.</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1.- Establecer la influencia de la capacitación en la productividad laboral de los trabajadores de la UNSCH.</p> <p>2.- Analizar las razones de la falta de capacitación para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la UNSCH.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>1.- La capacitación asociada con la productividad laboral de los trabajadores de la UNSCH.</p> <p>2.- La falta de capacitación asociada en el rendimiento laboral de los trabajadores de la UNSCH..</p>	<p>Capacitación</p> <p>Productividad laboral</p> <p>Falta de capacitación</p> <p>Rendimiento laboral</p>	<p>CAPACITACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios de calidad(✓ Oportunidad. ✓ Imagen institucional. <p>PRODUCTIVIDAD LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficiente de Infraestructura y servicios. ✓ Utilidad efectiva de recursos económicos- financieros. ✓ Aprovechamiento de trabajadores. <p>FALTA DE CAPACITACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de innovación y creatividad ✓ Baja productividad. ✓ Desactualización de conocimientos. <p>RENDIMIENTO LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectividad en la prestación de servicios. ✓ Evaluación de desempeño laboral ✓ Logro de Objetivos y Metas.