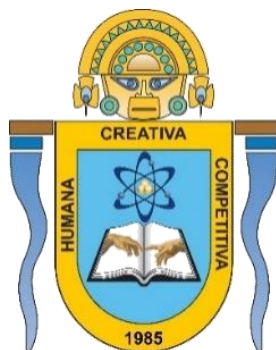


UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, EMPRESA Y
NEGOCIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

“PLAN DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES HUMANAS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL
DE LAMBAYEQUE. CHICLAYO – 2018”

AUTOR:

Bach. SEGURA VELÁSQUEZ, FERNANDO RUBEN

ASESOR:

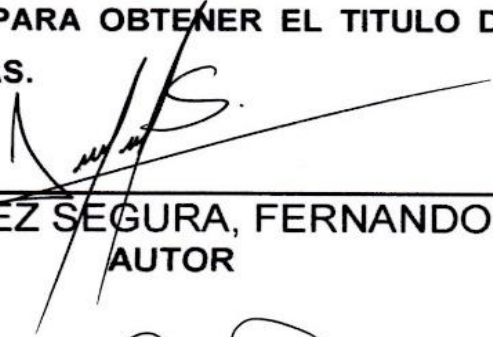
Mg. ELERA VILELA LUIS ALBERTO

CHICLAYO – 2019

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“PLAN DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES HUMANAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL AREA DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE-CHICLAYO – 2018”.

INFORME FINAL DE TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y FINANZAS.



Bach. VELASQUEZ SEGURA, FERNANDO RUBEN
AUTOR



Mg. ELERA VILELA LUIS ALBERTO
ASESOR

Aprobado por el siguiente jurado:



Mg. CARPIO VASQUEZ WEIKY NELLY
PRESIDENTE



Mg. CASTAÑEDA PEREZ JORGE ANTONIO
SECRETARIO



Mg. GRANADOS INOÑAN JUAN
VOCAL

AGRADECIMIENTO

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar agradecimiento sincero a mi asesor el Mg. Elera Vilela Luis Alberto, por la dirección y asesoramiento de la presente investigación.

Recalcar su disponibilidad y paciencia de mis familiares y amigos quienes han puesto a nuestra disposición su capacidad y profesionalismo durante el desarrollo de esta investigación.

A los trabajadores del área administrativa del Gobierno Regional de Lambayeque que aceptaron ser parte de nuestro estudio y por brindarnos las facilidades para la realización de la presente investigación.

DEDICATORIA

DEDICATORIA

A Jehová Dios por regalarme la vida y la salud, por guiar mis pasos día a día en este sistema de cosas; además de su infinita bondad inmerecida y amor.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional que me han brindado durante mi etapa universitaria, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que todo por su amor.

A mis familiares y amigos por apoyarme en los momentos más críticos de mi vida, por las alegrías vividas, por su comprensión y apoyo incondicional.

Fernando Rubén Segura Velásquez.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Actualmente vivimos en una época inconstante, en la cual, las organizaciones requieren deben adaptarse con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus trabajadores comportamientos más flexibles y creativos, así como también habilidades y conocimientos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades en un ambiente dinámico y altamente competitivo; este gran desafío debe realizarse con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y el desarrollo institucional.

Hoy en día las organizaciones requieren de recurso humano competente, que posea de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, capacidades y valores que le permitan lograr un buen desempeño de su área de trabajo. Por lo que se puede aseverar que el desempeño laboral es la manera como los miembros de una organización trabajan eficazmente, para alcanzar las metas establecidas por las organizaciones y por ende lograr la satisfacción del cliente.

La estructura del presente informe final de investigación responde al esquema oficial de la Escuela de Administración de la Universidad Particular de Chiclayo, en ese sentido el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: denominado **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN** Enfoca aspectos como la Realidad Problemática, Planteamiento del Problema, Formulación del problema, Justificación e Importancia de la Investigación y los objetivos de la investigación.

CAPITULO II: Denominado: **MARCO TEÓRICO - CIENTÍFICO**; luego de una ardua labor de revisión bibliográfica, se aborda la revisión de antecedentes de la Investigación en los que se consideran investigaciones previas comunes y afines a la investigación concluida, él lo mismo que a su vez comprende la

formulación de hipótesis, seguido de la identificación de las variables, así como la Operacionalización de las Variables.

CAPÍTULO III: denominado: **MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION**, se define el Tipo y Diseño de Investigación / Contrastación de la Hipótesis, las unidades de estudio (Población y Muestra) así como materiales, técnicas e instrumentos, procedimientos para la recolección de datos y análisis estadísticos de los datos.

CAPITULO IV: Denominado: **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**; en este capítulo se presenta y analiza la información, referida al público consumidor.

Se finaliza el trabajo de investigación con las conclusiones, algunas recomendaciones para posteriores investigaciones y trabajos, las fuentes bibliográficas consultadas, complementando el trabajo con los anexos.

EL AUTOR

RESUMEN

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el Área Administrativa del Gobierno Regional de Chiclayo, con un diseño no experimental, de alcance descriptivo-propositivo y corte transversal para el recojo de información. Siendo su objetivo principal conocer las Habilidades Humanas para mejorar el Desempeño laboral de los trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional. Dicha investigación estudió a una población de 257 trabajadores del Gobierno Regional. La muestra estuvo representada por 21 trabajadores del área de Administración. La investigación aplicó un cuestionario de 23 preguntas distribuidas en dos variables, desempeño laboral y capacitación.

Dentro de los principales resultados se encontró que, el 77% de los trabajadores mencionaron que la entidad casi nunca realiza algún tipo de evento para capacitar a su personal; mientras que el 23% señalaron que a veces reciben algún tipo de capacitación. Además, el 31% menciona que son pocas las veces que la institución brinda las facilidades para alcanzar los objetivos propuestos.

Se concluye que, la capacitación y el desarrollo del Potencial Humano para las Organizaciones se ha convertido en una estrategia; contar con recurso humanos que posea las competencias necesarias para cada función es determinante en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución. Asimismo, los planes de capacitación juegan un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos dentro de una institución, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Palabras clave: Habilidad humana, desempeño laboral.

ABTRACT

This research was conducted in the administrative area of the Regional Government of Chiclayo, with a non-experimental design, descriptive-purpose scope and cross-section for the collection of information. Its main objective is to know the Human Skills to improve the Labor Performance of the workers of the Administration Area of the Regional Government. This research studied a population of 257 workers of the Regional Government. The sample was represented by 21 workers from the Administration area. The research applied a questionnaire of 23 questions distributed in two variables, job performance and training.

Among the main results, it was found that 77% of the workers mentioned that the entity almost never holds any type of event to train its staff; while 23% said they sometimes receive some type of training. In addition, 31% mention that there are few times that the institution provides the facilities to achieve the proposed objectives.

It is concluded that the training and development of Human Potential for Organizations has become a strategy; Having human resources that possess the necessary competences for each function is decisive in the fulfillment of the goals and objectives of the Institution. Likewise, training plans play a very important role in the development of human resources within an institution, since their correct application becomes a means of motivation and encouragement for employees, which ultimately ends up benefiting the organization.

Keywords: Human skill, work performance.

INDICE

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	03
DEDICATORIA.....	05
INTRODUCCION.....	07
RESUMEN.....	10
ABSTRAC.....	12

CAPITULO I

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. Realidad problemática.....	17
1.2. Planteamiento del problema.....	27
1.3. Formulación del problema.....	30
1.3.1. Problema General.....	30
1.3.2. Problemas Específicos.....	30
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	30
1.5. Objetivos de la investigación.....	37
1.5.1. Objetivo General.....	37
1.5.2. Objetivos Específicos.....	37

CAPITULO II

II. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO.....	39
2.1. Antecedentes de la investigación.....	39
2.2. Base Teórico.....	45
2.3. Base Conceptual.....	73
2.4. Base Histórica.....	75
2.5. Base Normativa.....	76
2.6. Hipótesis.....	77
2.6.1. Hipótesis Genera.....	77
2.6.2. Hipótesis Específicas.....	78
2.7. Variables.....	78
2.7.1. Identificación de variables.....	78
2.7.2. Conceptualización de variables.....	78
2.7.3. Operacionalización de variables.....	80

CAPITULO III

III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
3.1. Tipo de estudio.....	83
3.2. Diseño de estudio / Contrastación de la hipótesis.....	83
3.3. Población y muestra.....	83
3.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	85
3.5. Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	85
3.6. Métodos y procesamiento para la recolección de datos.....	87
3.7. Tabulación de datos.....	87
3.8. Presentación y análisis estadísticos y representación de los resultados.....	87

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESUSLTADOS.....	89
---	-----------

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
A. CONCLUSIONES.....	118
B. RECOMENDACIONES.....	120

BIBLIOGRAFÍA.....	121
--------------------------	------------

ANEXOS.....	124
--------------------	------------

ANEXO N° 01: Instrumentos para la recopilación de datos

ANEXO N° 02: Ficha técnica del instrumento de recolección de datos

ANEXO N° 03: Matriz de Consistencia

ANEXO N° 04: Plan de Capacitación

ANEXO N° 05: Galería de Fotos

CAPITULO I

CAPITULO I

I. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Efectivamente, es evidente que la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización radica en un importante grado en las personas que la conforman. Ya desde hace varias décadas se considera el capital humano una fuente de ventaja competitiva esencial.

La verdad es que el activo más importante que tenemos en las organizaciones es la gente. Son los trabajadores y los miembros de las instituciones, quienes le dan vida a las mismas; los encargados de ejecutar y desarrollar los procesos, los responsables de desarrollar servicios y productos. Más importante que nada, son quienes atienden a nuestros clientes. Es por esto que, como directivos, dueños y responsables de recursos humanos, debemos hacer hasta lo imposible para tener el mejor personal posible y mantenerlos motivados y contentos.

Para contar con el mejor personal, tenemos que considerar que cada institución está creada para tener personas con características específicas. Cada una es diferente y necesita al personal adecuado de acuerdo con su forma de operar. No siempre el mejor personal de una institución será el mismo para otra. Cada persona se desenvuelve de forma diferente dependiendo del ambiente en el que se encuentra.

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

Las personas, son la base fundamental de los procesos de cambio, innovación y aprendizaje que, a largo plazo, son vitales para la supervivencia y el éxito de cualquier organización. La creatividad y la innovación, es el intangible fundamental para las organizaciones, y sobre todo en estos tiempos de crisis, solo son fruto de las personas. Como afirma Ricardo Riccardi citado por Rivero J. (2017), en nuestra óptica, la creatividad se constituye así, en la única garantía de una competitividad continuada a lo largo del tiempo y da un sentido a las secuencias del proceso tecnológico únicamente cuando ésta se oriente a reconocer la supremacía del hombre sobre cualquier tipo de máquina. Y, por tanto, debido a este carácter estratégico de las personas, las organizaciones deberán prestar una atención preferente a las prácticas de recursos humanos que utilizan para atraer a los trabajadores más adecuados a sus necesidades, desarrollar su capital humano, mediante la formación especializada, y retener a los trabajadores más valiosos mediante sistemas de motivación y recompensas.

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

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. La capacitación

del personal no es una exigencia por cumplir, sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

Durante sus labores cotidianas es frecuente que al personal se le presenten dificultades; motivo por el cual es menester conocer cuán importante ha sido la capacitación del personal en las diferentes instituciones y organizaciones.

En la actualidad han existido infinidad de cambios en el entorno dentro de las organizaciones tanto públicas como organizaciones que buscan acelerar el ritmo de trabajo de sus colaboradores; llegando a ser estas exitosas y competitivas. Gerentes que constantemente están en busca del cambio para su institución; razón por la cual evalúan a su personal para medir el grado de capacitación que tienen estos para mejorar su desempeño laboral.

En el Contexto internacional.

La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las instituciones 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 redundan en beneficios para la institución.

Para (Guerrero, 2015), si una organización, sea cual fuere su misión, no se interesa por formar a su personal se puede quedar en el pasado por cuanto la investigación en el ámbito mundial genera nuevos conocimientos en las diversas áreas y éste debe ser

asumido por cuanto se desarrolla sobre la base de una realidad actual. Es así que el conocimiento innovador va desplazando al anterior. Con la aplicación de la capacitación, el fin último de toda organización es mejorar en todo su ámbito la ejecución de su misión y permitir que se lleve a efecto con plena disposición y armonía.

(Dolan, 2014) 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. 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.

La capacitación en la institución, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según (Dessler, 2015), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la institución, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Según (García & Rovira, 2017) el Potencial Humano es lo más importante en una organización, uno de los grandes desafíos de los que conforman una organización es entender y compartir la importancia de su Potencial Humano, marcar la diferencia entre el concepto Persona-persona vs. Objeto-persona. Es decir, el potencial

humano, es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias personales, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

Según, (Schwartzman, 2014) la capacitación basada en normas de competencia laboral representa una alternativa para hacer de la capacitación tradicional un sistema más eficiente y eficaz a las necesidades actuales, ya que en última instancia son los recursos humanos quienes, con sus capacidades de motivación y creatividad, dan vida y movimiento al desarrollo de la humanidad. Hoy en día se da la competitividad con base en la preparación de los recursos humanos, la capacitación constituye un proceso esencial para la transformación productiva y la falta de capacitación se refleja con mayor fuerza en las instituciones públicas.

En el Contexto Nacional

La OIT a través de (Sulmont & Chacaltana, 2004), realizó una investigación en el Perú, sobre la condición laboral; concluyendo que, al generarse mayor rotación laboral en el mercado de trabajo, producto del aumento de la contratación temporal, se ha desincentivado –en el margen– las inversiones en capacitación laboral de las instituciones. Al respecto señalan que “las instituciones que exhiben niveles de rotación alta tienen 28% menos de probabilidades de invertir en capacitación que aquellas que no tienen este tipo de rotación”.

Como resultado de lo anterior, el efecto directo de la rotación sobre la productividad es negativo. Al respecto, “se ha encontrado que las instituciones que capacitan generan 25% más de valor agregado que aquellas que no lo hacen, controlando por otras variables como tamaño del negocio, nivel de activos y ramas de actividad. Asimismo,

se ha encontrado que aquellas instituciones que dejan de gastar en capacitación (reducción de 100%), experimentan una reducción de 9% en sus niveles de productividad”.

Por consiguiente, la evidencia empírica muestra que, en el caso del Perú, “si para flexibilizar el mercado laboral y alcanzar mayor eficiencia se opta por una mayor inestabilidad laboral y mayor rotación –menor duración del empleo–, el efecto no planeado es una incidencia negativa sobre el gasto en capacitación de las instituciones y también sobre la productividad aparente”.

En consecuencia, si para atraer inversiones y generar mayor producción a nivel agregado se necesita cierto margen de flexibilidad en la mano de obra, la otra cara de la medalla es que, en caso de que esa flexibilidad sea extrema, se empiezan a generar desincentivos a la capacitación y la misma productividad.

Los autores se preguntan ¿cómo entonces encontrar un balance entre la necesaria flexibilidad en el mercado de trabajo y la también necesaria inversión en el capital humano de los trabajadores que, como hemos visto, genera mayor productividad en las instituciones? Obviamente, ésta es una pregunta que requiere un análisis que va más allá del objetivo de la presente investigación. Sin embargo, los resultados empíricos expuestos aquí, sugieren a los autores la conveniencia de modificaciones de políticas. A su juicio, “estos cambios deberían producirse en cuatro ámbitos: i) el modelo de negociación laboral; ii) la negociación de una mayor proporción de empleo estable; iii) beneficios fiscales para la inversión en capacitación y reentrenamiento, y iv) mayor acceso a los recursos del Sistema nacional de formación profesional y capacitación laboral (SNFPC) del Perú”.

La OIT considera que el tema es de especial importancia, tanto por su efectos sobre la productividad y la competitividad, como sobre el

bienestar de los trabajadores asalariados, y que los resultados de la investigación realizada por Juan Chacaltana aportan nuevas luces y elementos de juicio para situar el tema en un plano técnico y menos ideológico que en el pasado, permitiendo avanzar hacia la definición de un régimen de contratación laboral más equilibrado, que beneficie a los trabajadores y que no genere rigideces excesivas que traben el desarrollo de las instituciones.

Para (Gamero, 2015) el crecimiento económico y social que ha experimentado el Perú en los últimos 10 años requiere de políticas orientadas a la sostenibilidad de logros alcanzados especialmente para fomentar una productividad creciente, factor determinante de la competitividad económica y el mejoramiento del ingreso laboral.

No obstante, las mejoras en diversos indicadores laborales, el subempleo e inactividad de un porcentaje importante de jóvenes con estudios técnicos evidencia la inadecuación ocupacional que afrontan. Igualmente, las instituciones identifican dificultades por incorporar trabajo calificado y aparecen, simultáneamente, problemas de sub y sobre utilización de los niveles formativos.

Tras el punto de inflexión en la trayectoria ascendente de los términos de intercambio, se ha puesto mayor énfasis en la promoción de políticas orientadas a la diversificación productiva. Ello pone en la agenda pública, la necesidad de articulación de esfuerzos desde los actores estatales en materia de una pertinente formación para el trabajo.

En el Contexto Local

Las habilidades humanas han ido tomando importancia en las diferentes instituciones e instituciones, ya que para obtener buenos resultados buscan contar con personas adecuadas y la preparación necesaria para los diferentes cargos y puestos de trabajo.

Las habilidades humanas a través de sus diferentes procesos llevados de manera correcta y oportuna pueden mejorar el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. Y está a su vez traer consigo la consecución de buenos resultados en beneficio de la organización. Las habilidades humanas implican el uso adecuado de mejorar las relaciones interpersonales, las percepciones y efectividad del personal que sean acordes a la realidad institucional. Las entidades públicas como son las del estado no son ajenos a lo descrito anteriormente y por ello se ha investigado las Habilidades Humanas y el desempeño laboral dentro del Gobierno Regional de Lambayeque – Chiclayo 2018.

Entre los problemas observados, se encuentra que no tienen la capacidad de trabajar en equipo con ciertas personas, sino como un cumplimiento para trabajar en forma individual. La integración de las habilidades humanas se lleva a cabo en los debidos procesos y herramientas con que cuenta, desde la fase de motivación y el incentivo al personal. Por otro lado, se fomenta que el desempeño laboral mediante la capacitación y desarrollo profesional es una forma de mejorar la gestión dentro de la institución mediante los procesos de conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que hacen necesarias para afrontar retos del mundo actual.

Estudios generales han demostrado la importancia de las habilidades humanas, así como la adecuada implantación y gestión de los procesos que esta conlleva; procesos que siendo llevados de la manera correcta promueven el mejoramiento en el desempeño laboral de las personas que laboran en la institución.

Existen diversas investigaciones en materia de las habilidades humanas que ponen hincapié en los diferentes procesos y modelos. Dada la existencia de diversas teorías y modelos que afirman la importancia de las habilidades humanas y el desempeño laboral se debe señalar que cada institución es única, porque tiene su propia realidad, filosofía, forma de trabajo, estructura, presupuesto, etc.

Lo cual les hace distinto con respecto a otras y por lo tanto se debe de optar por la mejor forma de desarrollar sus habilidades.

La gestión eficaz y oportuna del personal, requiere ser permanentemente alimentada con información oportuna, con la finalidad de desarrollar las capacidades del trabajador, en beneficio de los propios empleados y de la organización. Ayudar a los trabajadores a aumentando sus habilidades y cualidades, beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectividad. La capacitación hará que el trabajador que sea más competente y hábil.

Según (Guerrero, 2015) un Plan de capacitación, es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar.

En tal sentido, la capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Un plan de Capacitación debe definir la dirección de las iniciativas de Capacitación de una institución en un mediano plazo, sin embargo, debe ser revisado periódicamente para asegurarse de incorporar las necesidades inmediatas que contribuyan con el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Para realizar un buen plan de capacitación en habilidades humanas se debe estudiar la realidad a través de la investigación, a fin de desarrollar o adaptar un plan o estrategias que permita no sólo mejorar el desempeño laboral sino dar un servicio de calidad, puesto que son las personas quienes dan vida a las organizaciones.

A continuación, (Guerrero, 2015), establece los aspectos que contiene un Plan de Capacitación, los cuales son: En primer lugar, se estima observar detenidamente cuál sería la necesidad de capacitación que se presenta en el grupo de empleados. Esta surge como una manifiesta presencia de desfase con respecto a lo que debería ser. Una vez detectada esta situación se procede a indagar de manera más profunda acerca de la debilidad presentada y así poder detectar de manera más precisa dónde está el problema, con esta detección se puede proceder a descifrar la acción de capacitación que es necesaria.

Una de las herramientas para determinar la necesidad de capacitación es la evaluación del desempeño que se realiza por lo general una vez al año a los empleados, o también, puede ser detectada esa necesidad a través de la entrevista, el cuestionario, exámenes o a través de observaciones mediante el contacto directo con el personal. A este primer punto se le puede denominar fase de entrada. En toda organización la determinación de las necesidades de capacitación se puede realizar a partir de toda su estructura organizacional, esto en el caso que tenga un crecimiento y por lo tanto las necesidades cambian y se hace necesario responder a las nuevas situaciones.

También se puede determinar la necesidad de capacitación analizando si el recurso humano existente no es eficiente para las actividades que se deben realizar. La ausencia de líneas de formación en una determinada materia o en un tema de interés colectivo de acuerdo a una realidad social, hace necesario la propuesta y puesta en marcha de programas de capacitación.

En segundo lugar, se constituye la programación de la capacitación, cuyas fases son: definir claramente el objetivo, determinar el contenido de capacitación, elegir del método o técnica de capacitación, también los recursos necesarios tanto humanos como

técnicos, la periodicidad con la cual se va a impartir y el lugar donde se dictará la misma. Seguidamente se entra en el proceso de ejecución de la capacitación que se lleva a efecto por un especialista en la materia y se dirige al nivel jerárquico que se requiere.

En tercer lugar, se evalúa la eficiencia que generó la implementación de la capacitación. Esto significa que es necesario observar si la información dada fue asimilada y puesta en práctica por los empleados y una vez determinada la situación tomar las acciones pertinentes para el reforzamiento.

El desempeño de un trabajador va a depender del grado de capacitación en la organización. Por ende, el plan de capacitación y el desempeño laboral son dos variables presentes en las organizaciones. Por ello, la presente investigación pretende conocer y describir el grado de importancia de la relación o repercusión de las habilidades humanas sobre el desempeño laboral, y proporcionar las recomendaciones adecuadas para implementar estrategias, modelos o capacitaciones y tomar buenas decisiones.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante saber que las habilidades humanas en los colaboradores, ayuda a que ellos desarrollen sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo y servicio de calidad en la institución; si el personal está motivado produce más y el producto es óptimo; sin embargo, si no hay motivación o falta de desempeño puede ser que no realicen bien su trabajo.

Para optimizarlos es importante que el departamento de personal o de recursos humanos sea uno de los principales elementos de la organización que propicie la estima necesaria para el personal, por medio de capacitaciones permanentes y de calidad para llegar a alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto la institución.

El desempeño laboral de cada colaborador es importante para tener en cuenta sus actividades y saber cómo se sienten, de alguna manera, esta ayuda a tener habilidades y destrezas para realizar con empeño su trabajo. La relación estrecha entre estas dos variables es que los trabajadores tengan en su organización el puesto de trabajo adecuado. Para lograr una verdadera iniciativa en el trabajador, debe haber una buena política y cultura organizacional y no dejar atrás un buen clima laboral en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y cada uno demuestra sus habilidades ya que esto permite obtener lo mejor de ellos, así como también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales y de trabajo.

La capacitación según (Rodriguez, 2016), hace referencia a que el individuo para desempeñar una tarea debe someterse primeramente a un proceso de capacitación en el que deberá realizar un esfuerzo físico y mental donde se obtienen actitudes y conocimientos técnicos para su propósito particular. La capacitación está orientada para desarrollar en el individuo las capacidades de información y conocimientos para saber cómo hacer y desempeñarse efectivamente en un puesto de trabajo. Para que una organización funcione con eficiencia debe contar con los recursos necesarios para ello y específicamente con aquel dirigido al humano, considerado como el más importante el cual debe estar debidamente capacitado.

Por esta razón la actividad debe instruir a un individuo está destinada a que mejore fundamentalmente en el campo cognoscitivo muy especialmente en el operacional, tratando de dotarlo de los conocimientos, habilidades y destrezas que su trabajo requiere, con la finalidad de asegurar en él un determinado nivel de desempeño.

Para que esto sea posible el Gobierno Regional de Lambayeque debe establecer un Plan da capacitación acorde con las necesidades de las mismas y así evitar un mayor costo organizacional, en

términos de que, si no se elaboran un Plan de Capacitación, esto traerá como consecuencia que la organización pierda un tiempo considerable ya que en una mayoría de los costos el proceso de capacitación puede dirigirse en forma equivocada ya sea hacia las personas o hacia los programas. De allí se consideró necesario realizar un estudio sobre las necesidades de un Plan de capacitación para el personal que labora en esta institución.

Se ha intuido que el aumento de desempeño laboral en el Gobierno Regional de Lambayeque, generará en los colaboradores un alto rendimiento y brinda así resultados que ayudan a la institución al logro de sus objetivos, esto permitirá un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades propias del trabajo, sí las actitudes serán positivas, es decir, que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tendrá relación con las Habilidades Humanas y el estado en el que el trabajador se encuentra, con el fin de que ellos optimicen sus actividades en su área de trabajo.

Por lo tanto, es importante fortalecer el potencial humano y las Habilidades Humanas que favorezcan un Desempeño Laboral adecuados de los colaboradores que permitan el desarrollo institucional; motivo por el cual, es necesario persistir con las capacitaciones, incentivos, y mejorar el clima laboral y así fomentaremos el trabajo en equipo y el buen trato a las personas que solicitan los servicios.

1.3. FORMULACIÓN DE PROBLEMA

1.3.1. Problema General

¿De qué manera el desarrollo de un Plan de Capacitación en Habilidades Humanas mejorará el Desempeño Laboral en los Trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018?

1.3.2. Problema Específicos

- ✓ ¿Cuál es el estado actual del Desempeño Laboral en los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018?
- ✓ ¿Qué factores influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018?
- ✓ ¿Qué resultados genera el desarrollo de un Plan de Capacitación en los Trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018?

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La capacitación de personal debe ser un proceso educativo estructurado y sistemático a corto plazo, donde se transmitan conocimientos técnicos, teóricos y prácticos. Estos conocimientos transmitidos son relativos a un área específica donde labora el trabajador con el fin de que este puede tener un desempeño más efectivo. Pero, la capacitación debe ser algo más que solo impartir conocimientos, ya que la asistencia de los trabajadores a los programas de capacitación no le asegura al empleador que los procesos dentro de la institución mejoren.

Si bien las personas, independientemente de la edad que tengan, están constantemente aprendiendo cosas nuevas, esto no significa que todo lo que aprendemos en el día a día se convierta en un

aprendizaje significativo. Para que algo se convierta en significativo requiere de otros aspectos como el interés para poder acoplar el conocimiento adquirido a nuestra estructura cognoscitiva y a nuestro comportamiento.

Es por esto, que se debe tener en claro que la capacitación de personal no solo debe ser en respuesta a aquellas necesidades existentes en los procesos organizacionales, sino que adicional a esto, deben permitir el desarrollo del personal que labora en la organización, ya que son ellos quienes aplicaran estos nuevos conocimientos y de esta manera se podrá notar un cambio en la institución u organización.

Es importante que las capacitaciones deben estar enfocadas a la transmisión de conocimientos relacionados con la teoría, la técnica y la práctica del trabajador en su lugar de trabajo. Las capacitaciones no solo les permiten a los trabajadores conocer cuáles son las mejores estrategias o técnicas para desarrollar su trabajo, sino que esto debe ser aplicado en su lugar de trabajo. Sin la aplicación de los conocimientos las capacitaciones pierden su efectividad.

A partir de esto, ejecutaremos un Plan de Capacitación basado en dos teorías con el fin de visualizar a las capacitaciones como un proceso generador de aprendizajes significativos por medio del cual contribuye a que la organización desarrolle a sus trabajadores y logre sus objetivos. Estas dos teorías recalcan los procesos de aprendizaje que van muy bien de la mano con la capacitación en temas de inteligencia, esta se desarrolla de manera biológica y como el sentido de aprendizaje es una conducta, está claro que las conductas humanas responden a necesidades físicas, cognitivas, emocionales y sociales.

La primera teoría a mencionar es la **Teoría de Aprendizaje de Piaget** donde menciona que las necesidades nacen de un desequilibrio ya sea físico o mental y que para satisfacer estas necesidades surgen actos (conductas) que le darán una especie de equilibrio a estas necesidades. De esta misma manera encontramos a la inteligencia que, bajo los conceptos de Piaget, es el mismo ser humano que busca un equilibrio de conocimiento bajo los objetivos del mundo o cultura donde se encuentre.

Este desarrollo cognitivo es tomado como una construcción mental y su progreso se da en el momento que aparece un desequilibrio (dudas, falta de conocimiento) que debe ser regulado por parte del sujeto. Cuando este desequilibrio es regulado, el conocimiento anterior se alinea con el conocimiento nuevo dándole al sujeto nuevos objetos y/o experiencias. Afortunadamente, con el tiempo estas estructuras mentales creadas se hacen más fuertes debido a que han creado redes de conocimiento con las que el sujeto puede solucionar problemas de manera efectiva.

Por otro lado, tenemos a la **teoría de Vigotsky** que básicamente trata de que el aprendizaje del ser humano se relacione específicamente a la sociedad en la que se encuentra, centrándola como un punto de desarrollo para el sujeto.

Para esta teoría hay que tener en cuenta dos factores esenciales que son la importancia del contexto social y la capacidad de imitación de un sujeto. De esta misma manera se considera importante recalcar que el aprendizaje de una persona sube de nivel o es más rápido y eficiente si esta persona está dentro de un grupo demostrando como el ser humano ya tiene una línea natural de desarrollo que se da en el momento en el que interactúa con el su ambiente o contexto.

Vigotsky, a diferencia de Piaget, establece profundamente que el ser humano debe estar en sociedad para que se produzca un proceso de aprendizaje, que un individuo no puede ser estudiado en aislamiento y relaciona al aprendizaje efectivo con una unión sociocultural entre el individuo y el contexto donde se encuentre.

Ahora, en el contexto organizacional mencionamos a estas dos posturas con estos ejemplos: como cada ser humano es diferente, habrán muchos que en un proceso de capacitación estén a gusto y puedan trabajar de la mejor manera si están rodeados de personas a fines y podrán destacarse dando como resultado una capacitación con un proceso de retroalimentación perfecto, pero también existirán casos contados donde un sujeto sienta presión al estar relacionado con personas que trabajan de una manera más rápida que él y el proceso de capacitación será tedioso y no tendrá buenos resultados.

En cualquiera de las dos posiciones siempre se deben realizar seguimientos donde se visualicen los resultados de las capacitaciones, sean estos positivos o no tan positivos para así poder establecer factores de mejoría o control. En la actualidad las actividades institucionales se caracterizan por su dinamismo y su necesidad de adecuarse a las nuevas situaciones que le obligan a estar en permanente innovación si es que desean continuar en el mercado como protagonistas de primera línea.

La capacitación se convierte en elemento diferenciador cuando se entiende como inversión y no como gasto, cuando se reconoce que las horas dedicadas al entrenamiento específico son un tiempo que asegurará la calidad del trabajo y evitará los reproceso que terminan por aumentar los ciclos de producción. Valorar el conocimiento y la habilidad de llevarlo al puesto de trabajo hace que efectivamente la productividad se refleje en el mejoramiento de la calidad de los productos y la competitividad se evidencie en la recompra, en el valor que le den los clientes a los productos y a la institución.

La formación para la productividad y la competitividad nace de la comprensión de la estrategia de la organización y de la manera como se traduce en acciones de capacitación capaces de convertir la gestión de los colaboradores en resultados valiosos para los clientes actuales y potenciales. Hay que encontrar la manera de definir competencias individuales de tal manera que quede claro cuál es la capacidad que nos interesa y cuál el ámbito específico en el que debería manifestarse esa capacidad. Posibilita un cambio en el aprendizaje para la tarea nos lleva al aprendizaje transferible, es decir el desarrollo de habilidades no directamente vinculadas a una tarea en particular.

La capacitación genera interés ya que se ha convertido, para algunas instituciones, en factor de retención y crecimiento personal, se pretende que el talento que ha recibido la oportunidad de incrementar su conocimiento y habilidad en una tarea determinada pueda sentir que la institución valora su contribución y que por tanto le ofrece la estabilidad necesaria para que pueda aportar en el desarrollo de la estrategia institucional.

Ahora bien, en términos generales, las personas suelen tener buena receptividad a los procesos de capacitación que ofrecen las instituciones, sobre todo si se trata de programas que terminan con una certificación ya que para muchos será la única oportunidad de acceder a un diploma por cuanto no tuvieron la posibilidad de obtenerlos en una universidad o centro de formación.

Desde el punto de vista **teórico** la investigación va a contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional de Lambayeque, con la finalidad de optimizar la calidad del servicio a los usuarios. El estudio se justifica en la teoría de la educación continua que consiste en la previsión, la apropiación, la acción y el aprendizaje, cuyo objetivo es mejorar la calidad, la participación y la eficacia en el servicio al usuario; asimismo, en la teoría de la estrategia basada en recursos

que consiste en la evaluación de las fortalezas y debilidades a fin de desarrollar determinadas estrategias de mejora continua para la organización.

Desde un punto de vista **metodológico** la investigación es de tipo descriptivo propositivo y su diseño es no experimental transversal, la técnica que se utilizará es el cuestionario que se aplicó a 21 trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional de Lambayeque; además la presente investigación sirve de fuente de información de tal forma que se pueda tomar en cuenta para otras organizaciones similares en tema de información del cliente chiclayano sirviendo de marco referencial para mejorar la relación con sus clientes.

Desde el punto de vista **social** se beneficiará la organización, los trabajadores y colaboradores; porque se observará el desempeño laboral en el tipo de atención al usuario que se le brinda, la mejora de las relaciones laborales. Finalmente, el personal tendrá conocimiento de la razón de ser de su puesto, ya sea planteando un plan de capacitación, lo cual permitió una gestión eficiente y eficaz, atendiendo todas las necesidades y expectativas de los tanto de trabajadores como de los pacientes, de tal forma que su aplicación logrará un mejoramiento en el desempeño laboral.

Desde el un punto de vista **práctico** el interés científico de la presente investigación se basa en la importancia del diagnóstico de los empleados de su desempeño laboral que actualmente están realizando; y la manera como tratan a los usuarios; por lo que la presente investigación aportará soluciones al proceso de atención al usuario y a la mejora en la gestión. La importancia de la investigación está en que permitirá conocer y mejorar el desempeño laboral del personal mediante un plan de capacitación.

La presente investigación ejecuta un Plan de Capacitación en Habilidades Humanas, como un sistema compuesto por sus diferentes procesos como son: el desarrollo de conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, el cual es un documento donde se detallan los requerimientos de personal necesarios tanto presentes como futuros; la integración que comprende las actividades de reclutar el personal, así como el desarrollo de personal referido a la capacitación y formación que requieren.

Al conocer la realidad y la situación de la forma cómo se da y aplica las habilidades del personal en las entidades públicas, se podrá plantear políticas y programas de gestión de personal, que permitan mejorar el desempeño laboral del personal, pero sobre todo se podrá mejorar los servicios que brindan como entes del estado. La elaboración de un plan de capacitación para el personal operativo llena ese vacío de capacitación detectado, ya que la capacitación constante contribuye con la mejora del desempeño y beneficia al establecimiento pues su nivel de aceptación, por parte de los clientes, aumenta.

El personal de las entidades públicas es un actor importante en una gestión, muchas veces llamado equipo técnico, tienen la gran responsabilidad de manejar los recursos del Estado que son escasos y necesitan ser usados eficientemente en las necesidades reales de la población, a través de los diferentes proyectos que se formulan. Proyectos que pocas veces se concluyen de manera eficiente quedando inconclusas, y en algunos casos sin presupuestos asignados.

Los resultados podrán ser utilizados como una fuente de consulta sobre la relación que tiene las habilidades humanas con el desempeño laboral del personal, de tal forma se pueda comprender su importancia y sus diferentes implicancias. Así como servir de

base para desarrollar y proponer modelos y programas de capacitación en habilidades humanas.

El desempeño laboral de las personas dentro de las instituciones depende en gran medida de la puesta en marcha de la gestión de personas. Si no se cuenta con el recurso, personal adecuado y necesario no se podrá llegar a realizar una buena gestión institucional afectando en gran medida la eficiencia y eficacia de la institución.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un Plan de Capacitación en Habilidades Humanas para mejorar el Desempeño Laboral en los trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional de Lambayeque – Chiclayo 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar el estado actual del Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional de Lambayeque - Chiclayo 2018.
- ✓ Identificar los factores que influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional de Lambayeque - Chiclayo 2018.
- ✓ Conocer los resultados que genera el desarrollo de un Plan de Capacitación en los Trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional de Lambayeque - Chiclayo 2018.

CAPITULO II

CAPITULO II

II. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1. Antecedentes de estudios anteriores

2.1.1. Antecedentes Internacionales:

(Sum, 2015) en su investigación "Motivación y desempeño laboral", realizada con el objetivo de establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango; durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una institución de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, el resultado obtenido durante la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

(Rojas, 2018) en su investigación titulada "Capacitación y desempeño laboral", realizada en el departamento de Quetzaltenango en la institución Tenería San Miguel, en donde participaron los integrantes del departamento operativo, las variables de estudio son la capacitación y el desempeño laboral, el objetivo de dicha investigación es determinar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral.

La capacitación y el desempeño laboral son elementos que son muy importantes en la dinámica laboral de una institución, para determinar la importancia de la capacitación en una organización es necesario determinar si el

desempeño aumenta al momento que se capacita al personal, se realiza por medio de un estudio de tipo cuantitativo – descriptivo en donde participaron 36 personas, las personas serán cuestionadas con una encuesta en donde se medirán las necesidades de capacitación y como estas influyen en el desempeño laboral de la industria. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se ha comprobado la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral significativamente y a nivel general, la institución debe promover el desarrollo por medio de la capacitación, en base a los resultados que la organización desea obtener, se recomendaron técnicas de capacitación aptas para capacitar a las personas motivo de estudio, así como una estructura para que el desempeño aumente.

(Alvarado & Suarez, 2018) investigaron la “Mejora del desempeño laboral del talento humano en la institución transportes ENANGEAL S.A” – Guayaquil. La presente investigación tuvo como objetivo mejorar el desempeño laboral de los empleados de la institución Transportes ENANGEAL S.A, ya que es común que se esfuercen en buscar mejor talento humano para que formen un buen equipo de trabajo, sin embargo, asimismo, sucede que con frecuencia después de un tiempo algunas personas se desaniman y su desempeño laboral disminuye. La problemática de esta institución trata del bajo rendimiento en los empleados por lo que es necesario diseñar un plan de mejoramiento laboral con la finalidad de optimizar el trabajo para ello se realizará un análisis de la causa que intervienen en la insatisfacción laboral además de evaluar diferentes estrategias que permita el mejoramiento del desempeño en el área de talento humano, ya que es importante que la institución aplique de manera prioritaria un plan de gestión

para el talento humano, para fortalecer las ventajas del talento humano.

2.1.2. Antecedentes nacionales:

(Cueva & Hernández, 2015) realizaron la “Aplicación de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del óvalo mochica, Trujillo 2015”. El presente estudio se realizó con la finalidad de determinar si la “Aplicación de un Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del Óvalo Mochica”, se utilizó el diseño explicativo pre – experimental, empleando la técnica de la encuesta y utilizando un tipo de cuestionario para la recolección de datos. Se consideró como población objeto de estudio a los empleados del equipo de ventas de la institución, conformada por un total de 15 empleados, para la aplicación del plan de capacitación basado en la técnica de habilidades blandas. Se planteó el problema, ¿En qué medida la aplicación de un Plan de capacitación mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del Óvalo Mochica, Trujillo, durante el año 2015?, a la cual respondió la hipótesis, que La Aplicación de un Plan de Capacitación contribuirá a mejorar significativamente el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra.

En base a los siguientes objetivos: Identificar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores, planificar la capacitación para mejorar el desempeño laboral, ejecutar la capacitación, evaluar el nivel del desempeño laboral, después de aplicada la propuesta, por último, comparar los resultados antes y después de ejecutado el plan de capacitación en cuadros y gráficos. Los resultados al aplicar el Plan de Capacitación, los ingresos superaron la meta de

ventas en un 60% luego de aplicar el plan de capacitación en la técnica de Habilidades de Blandas.

En conclusión, se logró incrementar las ventas de la institución Elektra, se generó también la mejora de la interrelación del jefe de ventas con sus empleados, servicio al cliente y trabajo en equipo. Recomendando, enfatizar que el Administrador y Jefe de Ventas deberá de instruir a sus empleados sobre la técnica de Habilidades de Blandas.

(Olivos, 2016) estudió “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016”; la presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte; la población constituida por 106 trabajadores docentes, la muestra no probabilística consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral.

El método empleado en la investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, de tipo básico que recogió la información en un periodo específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos cuestionarios de: habilidades gerenciales y desempeño laboral en la escala de Likert, cuyas graficas se presentan gráfica y textualmente.

El resultado más importante obtenidos con la prueba estadística de Rho de Sperman; se halló un nivel de correlación y un valor resultado que indican claramente que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral. La investigación concluye que existe evidencia para afirmar que las habilidades gerenciales se

relacionan significativamente con el desempeño laboral en el personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016.

(Rengifo, 2017) investigó el “Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017”. Con el objetivo de determinar qué relación existe entre el “Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental”, constituido por 92 trabajadores administrativos. En el presente estudio se aplicó el enfoque cuantitativo, dado que se tiene como procedimiento general y unitario al método científico.

El diseño es no experimental, correlacional, transversal. La población estuvo constituida por 120 trabajadores y la muestra empírica de 92 trabajadores del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, el muestreo fue aleatorio. Para la validez de los instrumentos de investigación se aplicó la validez de contenido, mediante el juicio de expertos y para la fiabilidad de los mismos se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach.

En la investigación se determinó, que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017.

2.1.3. Antecedentes locales:

(Aguilar & Marlo, 2016) realizaron un “Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015”. Con el objetivo de diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño

laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque. El tipo de investigación fue Aplicada y Descriptivo Propositivo; y su diseño fue transversal no experimental; el tamaño de la población es de 946 y de la muestra es de 141 trabajadores del HRL la cual se les aplicó un instrumento de 22 ítems. Como resultados se obtuvo que el 45,4% de los encuestados indicó que sí se ejecutó un plan de capacitación en el HRL; mientras que a 54,6% de los encuestados indicó que no se ejecutó. Así como el 12,1% de los encuestados opina que el área de recursos humanos del hospital siempre evaluó los requisitos para los puestos que solicita; mientras que el 56,0% de los encuestados opinó que nunca.

En conclusión, se identificó un alto porcentaje con respecto a falta de conocimiento de la existencia de un plan de capacitación, lo cual generó un bajo rendimiento laboral y una debilidad para el HRL; por no tener bien definidas las funciones de su talento humano.

(Cunya, 2016) desarrolló un “Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la sétima brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque – 2016”. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo ejecutar un plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Sétima Brigada de infantería del Ejército en Lambayeque. La población con la se trabajó, fueron los Jefes de las oficinas administrativas de la Sétima Brigada de Infantería, siendo un total de 16 personas. Se aplicó un cuestionario, donde se realizaron preguntas que permitieron identificar los principales problemas que se presentan.

La presente investigación es de tipo cuantitativo, con un diseño pre-experimental con pre-prueba y post-prueba con un solo grupo. La investigación concluyo se mejoró el desempeño de los jefes administrativos, al indicar que sus capacidades se adaptan mejor a los puestos que ocupan, además de conocer que metodología es la necesaria para cumplir con las metas de sus áreas, influyendo al incremento del desempeño; se sugiere realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal para identificar de forma preventiva las necesidades presentes de capacitación.

2.2. Base Teórica

2.1.1. Plan de Capacitación

Para (Delfín, 2012) un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo.

Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la institución.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la institución debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido

al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la institución. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, preveer y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

Para (Delfín, 2012) el plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la institución brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

Proceso para elaborar un plan de capacitación

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos (Delfín, 2012):

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.

2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.

3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Definir el personal que va a ser capacitado:
- Número de personas.

- Disponibilidad de tiempo.
- Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
- Características personales.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la institución.
- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

Determinación de las necesidades de capacitación

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación. Entre tales necesidades tenemos:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)
- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.)
- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones).

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la institución, sus recursos y su relación con el objetivo.

2. De las funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos...

3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

A partir de este conjunto de necesidades, el contenido del plan de capacitación puede establecer elementos fundamentales a abordar; entre los cuales tenemos:

- Las necesidades de las personas.
- El crecimiento individual.
- La participación como aprendizaje activo.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas
- particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados.
- Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.
- Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- Forja mejores actitudes comunicativas.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Programación y desarrollo de la capacitación

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades. En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones (Delfín, 2012), a saber:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios del aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Un plan de capacitación de estar estructurado del siguiente modo:

1. Contenido:
 - Introducción y Antecedentes.
 - Evaluación de necesidades.
2. Descripción del programa:
 - Proceso de formulación.
 - Caracterización del contexto.
 - Diagnóstico.
 - Planificación de la capacitación.
 - Esquema de conceptualización y diseño.
3. Objetivos:
4. Componentes:
 - Fortalecimiento técnico.
 - Fortalecimiento administrativo.
5. Programación esquemática:
 - Primera etapa.
 - Segunda etapa.
6. Recursos financieros requeridos:

Diseñar un plan de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación son:

Productividad: La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.

Calidad: Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados 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.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborales respectivos.

Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Un plan de capacitación consta de varias fases, entre estas existe:

Planeación de la Capacitación

Fase 1: Análisis de la Situación (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurrir en accidentes.

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 cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes los precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de

capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
- Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...
- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.

- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

Organización de la Capacitación

Fase 2: Diseño del Plan de Capacitación:

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:

- a. *Objetivos terminales:* Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- b. *Objetivos específicos:* Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan.

Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:

- a. Utilizar el refuerzo positivo.
- b. Eliminar amenazas y castigos.
- c. Ser flexible.
- d. Hacer que los participantes establezcan metas personales
- e. Diseñar una instrucción interesante.
- f. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Principios de aprendizaje: Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá que ésta resulte efectiva. Estos principios son:

- a. Participación.
- b. Repetición.
- c. Relevancia.
- d. Transferencia.
- e. Retroalimentación.
- f. Características de los instructivos
- g. Conocimiento del tema.
- h. Adaptabilidad.
- i. Sinceridad.
- j. Sentido del humor.
- k. Interés.
- l. Cátedras claras.
- m. Asistencia individual.
- n. Entusiasmo.

Ejecución de la Capacitación

Fase 3: Implementar el Plan de Capacitación.

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar.

El mejor 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 capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.
- La ejecución de la capacitación presupone:
 - Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
 - Calidad del material de capacitación.
 - Cooperación del personal de la institución.
 - Calidad y preparación de los instructores.
 - Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

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.

Evaluación de la Capacitación

Fase 4: Evaluación del Plan de Capacitación

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

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 las mejoras.

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.

Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- Habilidad demostrada en realización del trabajo.
- Dominio de la técnica necesaria.
- Interés demostrado en el trabajo.
- Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración.
- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.
- Disciplina en el trabajo.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.

En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.

Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.

Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los

puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Seguimiento de la Capacitación

Fase 5: Seguimiento del Proceso

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deber ser llenados, etc.

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación.

Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- a. Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- b. Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- c. Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- d. Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- e. Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- f. Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la institución.

2.1.2. Desempeño Laboral

Según (Palmar, Valero, & Jhoan, 2014, p. 166), el desempeño laboral lo definen como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la institución, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

De acuerdo a (Pérez, 2009), se define el desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la institución. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

(Palaci, 2005), plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según (Robbins, 2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño. Es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

A la vez (Robbins, 2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. Por lo tanto, define al desempeño laboral como “la capacidad de los trabajadores para lograr las metas, objetivos de la organización que permitan la satisfacción del cliente en el momento y tiempo determinado.

Por otro lado, (Chiavenato, 2011), define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

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

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

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

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

Según (Kotler, 2006), si bien, existen diversos beneficios que toda institución u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente a través de un buen desempeño laboral:

- **Primer Beneficio:**

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar o requerir un servicio. Por tanto, la institución obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de

venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- **Segundo Beneficio:**

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la institución obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- **Tercer Beneficio:**

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la institución obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

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

- 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).
- 2) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).

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

- a. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- b. La institución debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- c. La institución debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

- d. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- e. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

3. Importancia de evaluar el desempeño

Uno de los motivos más importantes por el que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación y control de gestión de su personal, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos establecidos. (Kehoe & Wright, 2013), plantean que contar con profesionales adecuados implica que tengan un desempeño exitoso y que estén comprometidos con la organización.

Para (Pérez & et al, 2015), la evaluación del desempeño es un subsistema de gran importancia dentro de la gestión del capital humano, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados y puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad. Las personas en las instituciones hoy se constituyen en un recurso muy relevante, lo relevante es que los ejecutivos de recursos humanos comprendan que las personas son el principal activo de una compañía y que trabajadores contentos, motivados y comprometidos es sinónimo de mayor productividad.

Por su parte, (De Negocios, Innovaciones, & Cruz, 2007) menciona que la participación del empleado en la mejora continua debe ser una de las prioridades del día a día en nuestra organización. Debemos identificar, observar, y analizar todos los factores que pueden influir en la mejora del desempeño. Una vez hecho esto, es necesario llevar a

cabo las mejoras correspondientes, guiándose por un plan adecuado para crear nuestra propia fórmula de la productividad.

Por su parte (Parent, Sloan, & Tsuchida, 2015, p. 56), plantean que, si no se maneja cuidadosamente, la gestión del desempeño puede no sólo desperdiciar tiempo valioso, sino también tener un efecto negativo sobre el compromiso y la retención. Si se maneja bien, puede ser uno de los eventos de desarrollo más inspiradores en la carrera de un empleado, y puede impulsar mejoras en desempeño y resultados a nivel de toda la organización. Para (Brock, 2015), las organizaciones deben evaluar el desempeño de sus trabajadores si quieren asegurarse realmente de cumplir con sus objetivos estratégicos, en efecto, la mayoría de las instituciones reconocen que el personal es un componente fundamental de su negocio.

En este sentido, Wright, Dunford y Snell (2001) citados por (Ramlall, 2006) hicieron énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones contar con prácticas de recursos humanos que contribuyan a obtener un alto desempeño y que posicionen a las personas como fuente de ventaja competitiva.

En efecto si bien siempre se evalúa el desempeño, a medida que las organizaciones se desarrollan necesitan implementar sistemas que les entreguen datos confiables y válidos respecto al desempeño de sus trabajadores, ya que existen diversas decisiones que deben tomar relacionadas precisamente con sus trabajadores y que para que sean efectivas necesitan información relevante en el momento oportuno.

Para (Manjarrés, Castell, & Luna, 2013), la evaluación del desempeño tiene que ir alineada con el direccionamiento estratégico de la institución, los procesos organizacionales y con los objetivos e indicadores que se quieren lograr a lo largo de la operación organizativa.

Según (Palaci, 2005) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos:

- a. Retribuciones monetarias y no monetarias;
- b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas;
- c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas;
- d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados;
- e. Factores motivacionales y conductuales del individuo;
- f. Clima organizacional;
- g. Cultura organizacional;
- h. Expectativas del empleado.

Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.

(Gestoso, 2007), indica que la acción de una organización respecto a la evaluación del desempeño de los trabajadores puede tener dos objetivos básicos. Por un lado, el control, y por otra parte el desarrollo y la motivación, del mismo modo la evaluación puede priorizar o centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos. La combinación de estos factores proporciona las diferentes características de los tipos y fines de la evaluación.

Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables. El empleado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse este, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- **Adaptación del individuo al cargo.**

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida. Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los Empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la institución.

- **Ascensos e incentivos.**

En la mayoría de las instituciones cuando se dan los ascensos existen problemas u conflictos por los trabajadores no ascendidos,

esto se debe a que no tienen en claro por qué se dan los ascensos o promociones a algunos trabajadores, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño en las instituciones es evitar es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los ascensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del ascenso o por qué no.

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la

eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el porqué. Es de importancia proporcionarles los resultados a todos los trabajadores indicando por qué se incentivó a ciertos trabajadores y por qué no se le incentivo a otros.

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las instituciones es conocer a que trabajadores se les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

- **Estímulo a la mayor productividad.**

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo básico para la evaluación del desempeño laboral en las instituciones es conocer a que trabajadores se les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

- **Conocimiento de los estándares de desempeño.**

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la institución, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos para la evaluación del desempeño laboral en las instituciones será el tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la institución.

- **Retroalimentación de información al individuo.**

Uno de los para el cual nos sirve para la recaudación de información sobre el rendimiento laboral para así genera una retroalimentación de los empleados para una mejora continua.

- **Valoración del desempeño.**

La valoración del desempeño es identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización para el desarrollo tanto del empleado, así como el de la institución.

- a) **Administrativos:** (decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, teniendo en cuenta las promociones y las recompensas).

- b) **Desarrollo:** (decisiones sobre el fortalecimiento de las capacidades laborales del empleado sin olvidar los consejos y la formación).

Ventajas de valorar el desempeño.

Es de suma importancia conocer las ventajas de valorar el desempeño debido a que con estas se debe de estimular

al empleado dándoselas a conocer para que este se motive y conozca de qué manera le ayudara el ser evaluado, las ventajas del punto de vista del empleado y desde el punto de vista de la institución son las siguientes;

- **Desde el punto de vista del empleado.**

- a) La información sobre el desempeño obtenido es necesaria y deseada por los empleados.
- b) La mejora del rendimiento requiere una valoración previa.
- c) Por la justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimientos entre los empleados.
- d) La valoración y el reconocimiento puede motivar a los trabajadores.

- **Desde el punto de vista de la organización.**

- a) Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- b) Puede identificar a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas y determinar a los empleados que tienen condiciones para ascender transferirlos.
- c) Les ofrece oportunidades a los empleados no solo con asensos sino como desarrollo profesional.

Medición del desempeño.

La medición del desempeño del empleado implica asignar una cifra o etiquetas que reflejen el rendimiento de un empleado esto con el fin de que el empleado conozca su potencial y sus limitantes. La idea principal de medir el rendimiento es el desarrollo de la institución y del empleado.

Instrumentos de medición.

No existe un formato de valoración mejor que los demás. Cada uno cuenta con aspectos positivos y negativos en función de la administración y del desarrollo. La elección del sistema debería depender en gran medida del principal objetivo de la valoración.

El juicio absoluto es la comparación del rendimiento del empleado hacia los estándares por lo tanto las ventajas y desventajas de este juicio son las siguientes:

- **Ventajas.**

- Evita conflictos entre empleados.
- Las evaluaciones utilizan diferentes dimensiones de rendimiento esto permite al empleado más información.

- **Desventajas.**

- Todos pueden recibir una calificación excelente.
- Estándares de evaluación diferente.

Medición del desempeño en base a normas.

La medición del desempeño con base a normas se debe realizar idealmente con fundamento en la previsión, a fin que las anomalías se detecten antes que ocurran y evitarse mediante las acciones correctivas. A ciertos niveles la medición es fácil de realizar por lo cual la evaluación del desempeño se simplifica, Las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado.

En condiciones operativas simples un administrador podría evaluar el desempeño mediante una cuidadosa observación del personal. Sin embargo, en la mayoría de

los casos esto no es posible. Se deben elegir puntos que requieren especial atención y vigilarlos después para cerciorarse de que las operaciones marchan de acuerdo con lo planeado.

2.3. Base Conceptual

- a) Capacitación:** Es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado según (Guerrero, 2015).
- b) Plan de capacitación:** Es en esencia un plan organizado para poner en marcha el proceso de aprendizaje del empleado (Dessler, 2015).
- c) Proceso de capacitación:** La capacitación es el proceso de enseñanza–aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar las labores en forma adecuada (Dessler, 2015).
- d) Desempeño:** Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos aprendidos, la experiencia práctica, y las competencias.
- e) Desempeño laboral:** (Sum, 2015) considera la definición de Robbins, Stephen y Coulter (2013), ellos definen al desempeño como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, en el logro de sus actividades y objetivos laborales. Con el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de

cada uno de los colaboradores de la organización se logra de manera efectiva un servicio de calidad.

- f) **Rendimiento:** Se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento.
- g) **Rendimiento laboral:** Características del individuo donde manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución.
- h) **Relación capacitación – Desempeño laboral:** A lo largo del proceso de capacitación se realiza un seguimiento de la implementación e impacto de las actividades desarrolladas para mejorar el desempeño laboral: satisfacción y valoración de los participantes, grado de apropiación de conocimientos, nivel de aplicación de lo aprendido y resultados de desempeño alcanzado. El monitoreo es clave para lograr que estas medidas puedan ser llevadas a la práctica (Bohórquez, 2012).
- i) **Trabajador operativo:** Estrato que generalmente ocupan aquellos que conforman la base de la estructura organizacional y requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular, coordinación motora, entre otras condiciones (Zelaya, 2006).
- j) **Autorrealización:** Consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos. Es llegar a ser uno mismo en plenitud.

- k) Desempeño Organizacional:** Entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos.
- l) Habilidad:** Es la capacidad del hombre para realizar cualquier actividad sobre la base de la experiencia anteriormente recibida.
- m) Inmerso:** Cuando un individuo permanece ensimismado en una actividad que normalmente demanda concentración para su realización se suele decir que se halla inmerso en tal o cual actividad.
- n) Liderazgo:** Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
- o) Logro:** Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.
- p) Productividad:** Es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

2.4. Base Histórica

La capacitación es un fenómeno que se ha construido a lo largo del tiempo. El origen de la capacitación como concepto se remonta a la revolución industrial en siglo XVII hasta principios del siglo XIX con la aparición del aula, este procedimiento comenzó en Europa y ha sido potenciado en EE.UU., desde ahí en los países del sudeste

asiático. Los cambios sustantivos de las prácticas en los que hoy son países desarrollados y cambios conceptuales vinculados con ellas. Dichos momentos son:

- La Antigüedad (capacitación en el trabajo)
- La Edad Media (los talleres de aprendices)
- La Revolución Industrial (la aparición del aula)
- La producción en serie (capacitación cerca del trabajo)
- Las guerras mundiales (capacitación sistémica y masiva)
- El período de posguerra (capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora)
- El fin de siglo, la capacitación “como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones”

Las prácticas de capacitación laboral se vieron influenciadas por la consolidación de enfoques provenientes de teorías administrativas, psicológicas o pedagógicas, originarias también de los países desarrollados y trasladadas de un contexto a otro.

2.5. Base Normativa

- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en adelante la Ley.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 041-2014-PCM, Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales.
- Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.
- Decreto Supremo N° 062-2008-PCM, Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil y sus modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1025, Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
- Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025.

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR/PE, Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, que aprueba las Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas.

2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis General:

La implementación de un Plan de Capacitación en Habilidades Humanas permite mejorar notablemente el Desempeño Laboral en los Trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional de Lambayeque – Chiclayo 2018.

2.6.2. Hipótesis Específicas:

- ✓ El Diagnostico oportuna del estado actual del Desempeño Laboral permitirán ejecutar un Plan de Capacitación en habilidades humanas en los Trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional de Lambayeque - Chiclayo 2018.
- ✓ Si reconocemos debidamente los factores que reducen el Desempeño Laboral, lograremos fortalecer las habilidades humanas de los trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional de Lambayeque - Chiclayo 2018.
- ✓ Si se evaluación del resultado de la ejecución del Programa de Capacitación es positiva, permitirá continuar realizando capacitaciones a los Trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional de Lambayeque - Chiclayo 2018.

2.7. Variables

2.7.1. Identificación de Variables

2.7.1.1. Variable dependiente: Desempeño Laboral

2.7.1.2. Variable independiente: Plan de Capacitación

2.7.2. Conceptualización de variables

2.7.2.1. Variable independiente: “Plan de Capacitación”

Definición conceptual:

según (Guerrero, 2015) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.

Definición operacional:

Un plan de capacitación es el proceso de enseñanza–aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar las labores en forma adecuada (Dessler, 2015).

2.7.2.2. Variable dependiente: “Desempeño Laboral”

Definición conceptual:

(Dessler & Varela, 2011) "El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes

conductuales del individuo al logro de metas superiores."

Definición operacional:

El desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la institución, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización (Palmar, Valero, & Jhoan, 2014, p. 166).

2.7.3. Operacionalización de Variables

CUADRO N° 01: Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL	formación adquirida	Posee conocimiento adecuado para ayudar a la institución a alcanzar todos los objetivos propuestos.	Test tipo Likert Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		La institución invierte en la formación de sus empleados.	
		La institución realiza eventos, charlas, convenciones, congresos y otros.	
	Eficiencia	Desarrolla sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo.	
		Cuenta con herramientas necesarias para desarrollar sus tareas eficazmente.	
	Productividad y calidad del trabajo	Realiza la cantidad de trabajo esperado durante su jornada laboral.	
		Está satisfecho con la productividad y la eficiencia de su área.	
		Desarrolla todas las tareas específicas asignadas a su persona.	
	Objetivos conseguidos	Apoyas a la institución a conseguir sus objetivos.	
		Los objetivos de la institución son realistas y alcanzables en un tiempo determinado.	
		La institución facilita a los empleados toda la información, herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	

Variable Independiente: PLAN DE CAPACITACIÓN	Fase 1: Preparación.	Has observado a alguien más, hacer el trabajo.	Test tipo Likert Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		Te han ayudado a desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes en el área.	
	Fase 2: Orientación.	Recibiste información previa antes de realizar tus actividades.	
		Has aprendido lentamente las actividades dentro del área.	
		Has aprendido rápidamente las actividades dentro del área.	
	Fase 3: Adaptación.	A tenido el tiempo suficiente para adaptarse al trabajo.	
		Conoces las actividades que vas a realizar dentro de tu área de trabajo.	
		Te sientes comprometido con tus actividades y responsabilidades.	
	Fase 4: Seguimiento.	A sido observado periódicamente en su área de trabajo.	
		Se han asegurado de que ha venido haciendo todo bien.	
		Has tenido errores durante el desarrollo de tus actividades.	
		Ha cumplido con las tareas asignadas en el tiempo señalado.	

CAPITULO III

CAPITULO III

III. MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se desarrolló en el presente estudio es Descriptivo – Propositivo.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2011), manifiestan que los estudios descriptivos consisten en puntualizar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se muestra determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sujeto a análisis. Además, explican que los estudios descriptivos indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudios puramente descriptivos y propositivo porque es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación.

3.2. Diseño de Investigación

Por la naturaleza del trabajo de investigación el diseño del presente estudio es: No experimental. Hernández, S. (2016), determina que una investigación con diseño no experimental es aquella que identificará un conjunto de entidades que representan el objeto del estudio, se procede a la observación de los datos y en la que se efectúan sin la manipulación deliberada de variables.

M → O

Dónde:

M: Muestra de sujetos participantes en la investigación

O: Observación de la muestra observada

3.3. Población y Muestra

La población en estudio estuvo constituida por todos los trabajadores del Gobierno Regional, que fueron un total de 257.

Trabajadores del Área de Administración del G. R	Cantidad de trabajadores
Gerencia	10
Área de Informática	11
Área de Administración	21
Área de Planeamiento	11
Área de Gestión de Calidad	12
Área de Infraestructura	14
Área de Investigación	8
Área de Desarrollo Productivo	15
Área de Presupuesto	15
Área de Finanzas	12
Área de Contabilidad	10
Área de Tesorería	12
Área de Recursos Humanos	13
Área de Planificación	10
Área legal	8
Área de Patrimonio	11
Secretarías	43
Área de Psicología	9
Área de Logística	12
TOTAL	257

La muestra del estudio estuvo constituida por 21 trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional – Chiclayo 2018.

Trabajadores del Área de Administración del G. R	Cantidad
Contadores	4
Administradores	7
Abogados	4
Secretaría	2
Técnicos Administrativos	3
Auxiliares	2
TOTAL	21

3.4. Materiales, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

Técnica de gabinete: Permitió consolidar científicamente el marco teórico en la presente investigación, básicamente permitirá fortalecer los antecedentes de estudio afines al presente trabajo de investigación, así como las diversas teorías abordadas. En ese sentido la investigación bibliográfica jugó un papel fundamental en la planificación, proceso, y ejecución del presente trabajo de investigación.

Ficha bibliográfica: Permitió la identificación priorizada de los distintos autores tanto internacional, nacional como locales de las diferentes fuentes de consulta, que luego serán sistematizadas para construir el marco teórico científico para un mayor dominio de los diferentes temas que conforma el presente trabajo de investigación.

Ficha textual: Permitió registrar información relevante de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas, a través de esta técnica se podrá captar la temática de títulos, subtítulos, capítulos, etc. Que luego serán consultadas en el respectivo libro de investigación.

Fichas de síntesis: Se utilizó para registrar información de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas en este proceso se utiliza toda la capacidad de síntesis y análisis de parte del investigador.

Instrumentos: En el presente estudio se utilizó un cuestionario; instrumento que estuvo dirigido a los trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional – Chiclayo 2018.

3.5. Validación y confiabilidad del instrumento

En razón a que la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez del instrumento antes de aplicarlo fue sometido a un proceso de validación de la siguiente manera:

Fue estructurado desde un concepto unitario que propone que deben reunirse distintas evidencias para construirlo, estableciendo los criterios de inclusión en estos apartados fundamentales, propias del nivel teórico-conceptual, como validez de constructo.

Para la validez de constructo, se estableció el grado del instrumento para medir las variables de la investigación en relación al objetivo que se pretende medir. La validez del contenido de dicho instrumento refleja un dominio específico de lo que se quiere medir.

Para el procedimiento de validación de contenido; el instrumento de este estudio fue sometido a un proceso de aprobación mediante la técnica de peritaje o juicio de expertos en el área, antes de su aplicación. Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas se aplicó el *Alfa de Conbrach*, donde nos indicó que el instrumento es confiable. Para determinar la confiabilidad del cuestionario sobre Relaciones humanas se aplicó una encuesta a un grupo piloto de sujetos de aproximadamente el 20% de la muestra, la misma que arrojó un coeficiente alfa de 0.942, lo cual permite decir que el instrumento empleado en la prueba piloto tiene un nivel aceptable de confiabilidad.

De acuerdo al índice de discriminación el instrumento para medir los niveles de relaciones humanas, presenta todos los ítems positivos y de confiabilidad alta, esto significa que los ítems están midiendo lo mismo que busca el instrumento, por lo cual, no es necesario eliminar ningún ítem.

Luego para determinar la confiabilidad del instrumento sobre desempeño laboral se aplicó una encuesta a la misma prueba piloto de sujetos de aproximadamente el 20% de la muestra, la misma que arrojó un coeficiente alfa de 0.946 lo cual permite decir que el

instrumento empleado en la prueba piloto para medir, es un nivel aceptable de confiabilidad.

De acuerdo al índice de discriminación el instrumento para medir los niveles de Desempeño laboral que presenta todos los ítems positivos y de confiabilidad alta, esto significa que los ítems están midiendo lo mismo que el instrumento, por lo cual, no es necesario eliminar ningún ítem.

3.6. Métodos y procedimientos para la recolección de datos

Los datos recolectados durante el proceso de investigación fueron ingresados a una base de datos del software informático “Excel” y posteriormente procesados a través del software estadístico “SPSS”.

3.7. Tabulación de datos

Los datos obtenidos se presentarán en tablas y gráficos con su respectiva descripción y análisis.

3.8. Presentación y análisis estadístico de los datos

Los resultados de la información obtenida, después de un exhaustivo análisis, se presentarán elaborados en cuadros, tablas y gráficos estadísticos.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio realizado en el Gobierno Regional de Lambayeque; durante los meses de enero a diciembre de 2018, para su desarrollo se utilizó un Test tipo Likert aplicado al personal del área administrativa.

DESEMPEÑO LABORAL

Tabla N° 01

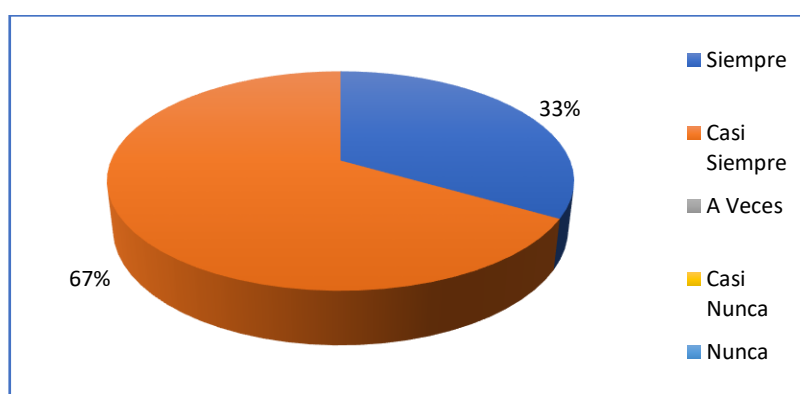
¿Posee conocimiento adecuado para ayudar a la institución a alcanzar todos los objetivos propuestos?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	7	33
Casi Siempre	14	67
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 01

Porcentaje de conocimiento adecuado para ayudar a la institución a alcanzar todos sus objetivos.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Posee conocimiento adecuado para ayudar a la institución a alcanzar todos los

objetivos propuestos, donde el 67% de los encuestados no siempre mantiene un conocimiento adecuado para ayudar a la institución a lograr sus objetivos; mientras que el 33% de los encuestados si posee con conocimiento adecuado para sacar adelante a la institución.

Tabla N° 02

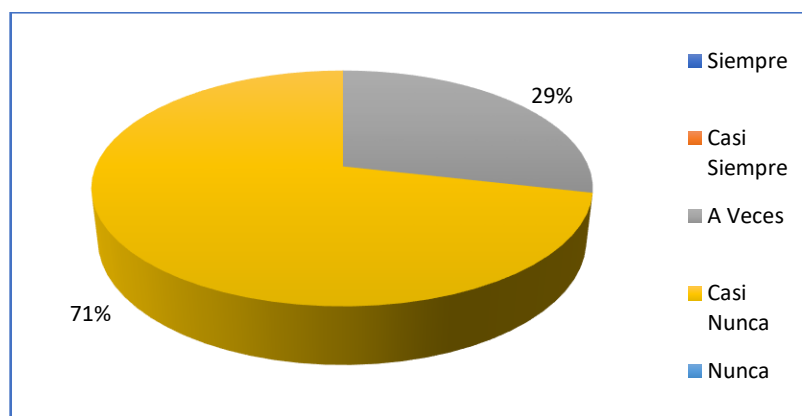
¿La institución invierte en la formación de sus empleados?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	6	29
Casi Siempre	15	71
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 02

Porcentaje de la institución si invierte o no en la formación de sus empleados.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: La institución invierte en la formación de sus empleados, donde el 71% de los encuestados reconocen que la entidad y el área casi nunca invierte en capacitación de su personal; mientras que el 29% de los encuestados recuerdan que muy pocas veces realiza capacitación del área de administración.

Tabla N° 03

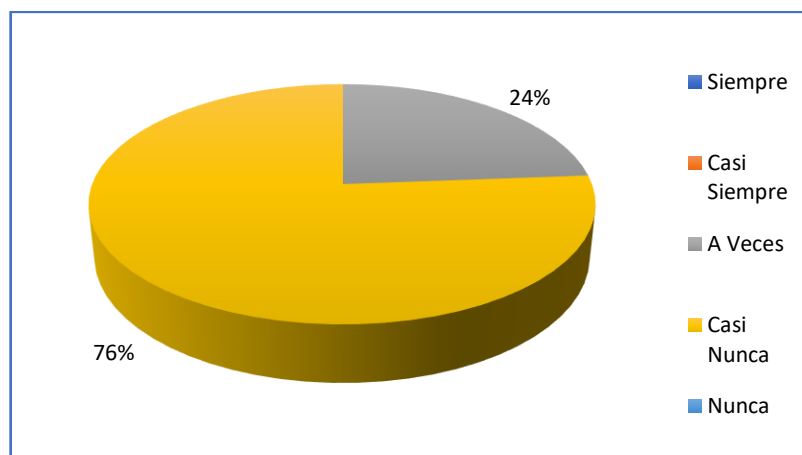
¿La institución realiza eventos, charlas, convenciones, congresos y otros?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	5	24
Casi Nunca	16	76
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 03

Porcentaje si la institución realiza eventos, charlas, convenciones, congresos y otros.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: La institución realiza eventos, charlas, convenciones, congresos y otros; donde el 76% de los encuestados mencionan que la entidad casi nunca realiza algún tipo de evento para capacitar a su personal; mientras que el 24% mencionan a veces reciben algún tipo de capacitación.

Tabla N° 04

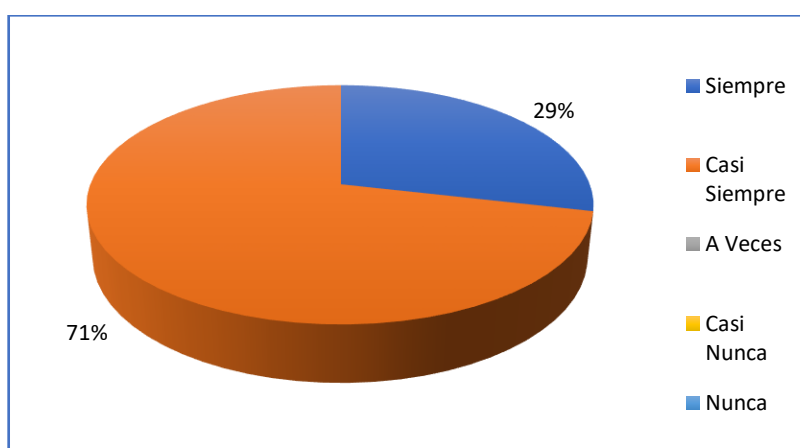
¿Desarrolla sus tareas óptimamente en el mínimo tiempo posible?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	6	29
Casi Siempre	15	71
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 04

Porcentaje si desarrolla sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Desarrolla sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo; donde el 71% de los encuestados sustentan que casi siempre lo realizan óptimamente en el mínimo tiempo posible; en cambio el 29% siempre realizan su trabajo en el menor tiempo posible y con resultados óptimos.

Tabla N° 05

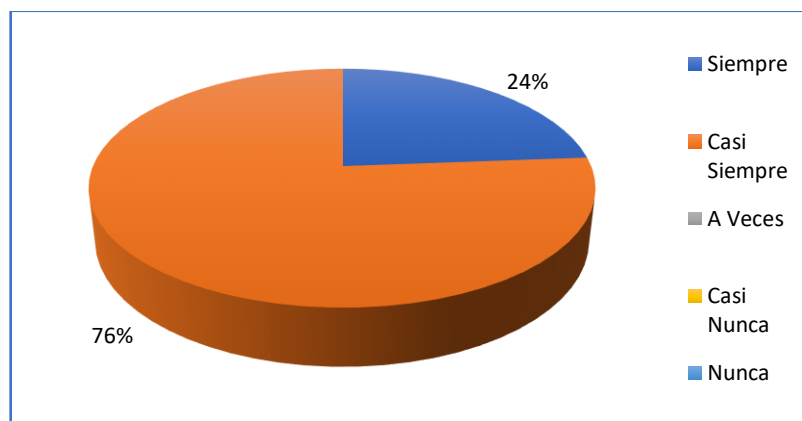
¿Cuenta con herramientas necesarias para desarrollar sus tareas eficazmente?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	5	24
Casi Siempre	16	76
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 05

Porcentaje si cuenta con herramientas necesarias para desarrollar sus tareas eficazmente.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Cuenta con herramientas necesarias para desarrollar sus tareas eficazmente; donde el 76% de los encuestados refieren que casi siempre les facilitan las herramientas necesarias para realizar sus actividades diarias; en cambio el 24% siempre utilizan las herramientas adecuadas para realizar su trabajo.

Tabla N° 06

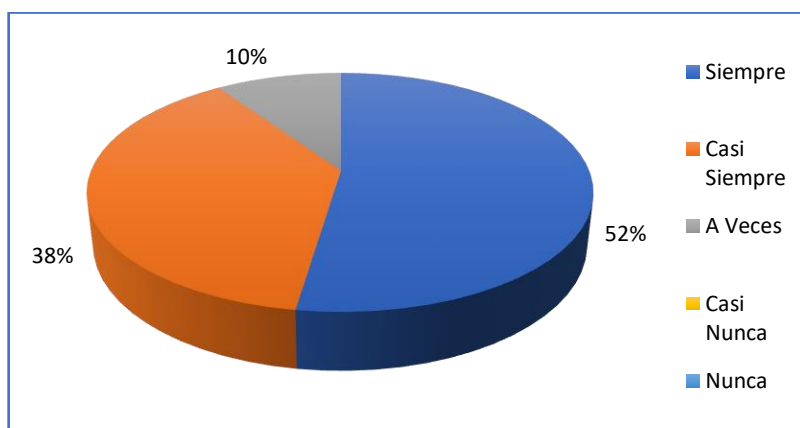
¿Realiza la cantidad de trabajo esperado durante su jornada laboral?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	11	52
Casi Siempre	8	38
A Veces	2	10
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 06

Porcentaje de la cantidad de trabajo esperado durante su jornada laboral.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Realiza la cantidad de trabajo esperado durante su jornada laboral; donde el 52% de los encuestados demuestran que realizan la cantidad de actividades adecuadas durante el turno; el 38% casi siempre cumple con realizar la cantidad adecuada de actividades y tan solo un 10% a veces no cumplen con las tareas encomendadas.

Tabla N° 07

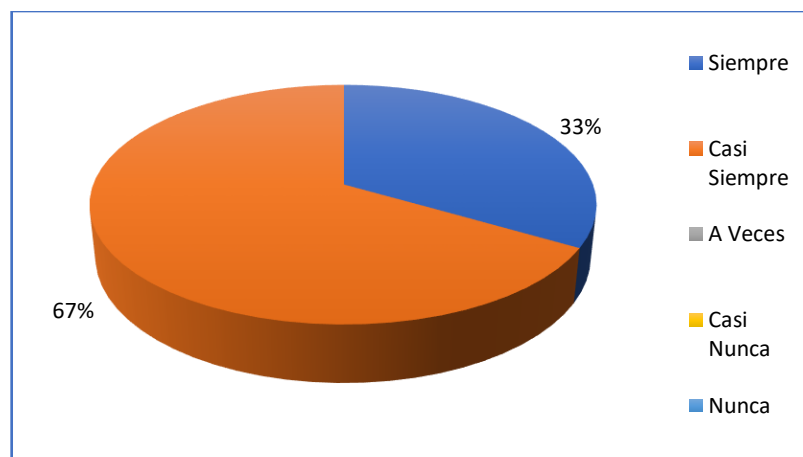
¿Está satisfecho con la productividad y la eficiencia de su área?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	7	33
Casi Siempre	14	67
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 07

Porcentaje de satisfacción con la productividad y la eficiencia de su área.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Está satisfecho con la productividad y la eficiencia de su área; donde el 33% de los encuestados manifiestan que siempre están satisfechos con su trabajo que realizan; mientras que el 67% no siempre les satisface las actividades que realizan.

Tabla N° 08

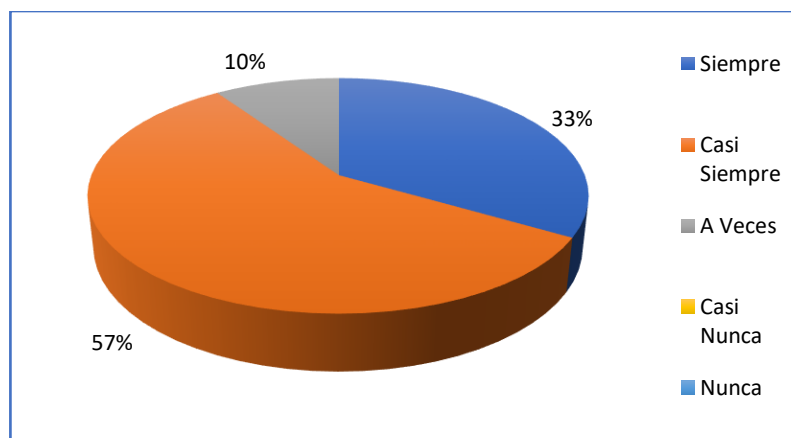
¿Desarrolla todas las tareas específicas asignadas a su persona?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	7	33
Casi Siempre	12	57
A Veces	2	10
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 08

Porcentaje del desarrollo de las tareas específicas asignadas a su persona.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Desarrolla todas las tareas específicas asignadas a su persona; donde el 57% casi siempre realizan todas sus actividades asignadas durante el turno de trabajo; mientras que el 33% siempre culminan con las tareas asignadas durante su turno de trabajo y el 10% son pocas las veces.

Tabla N° 09

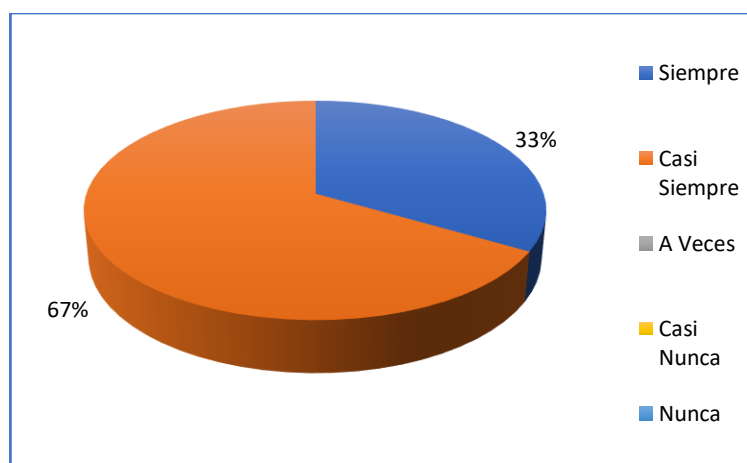
¿Apoyas a la institución a conseguir sus objetivos?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	7	33
Casi Siempre	14	67
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 09

Porcentaje del apoyo que brinda a la institución a conseguir sus objetivos.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Apoyas a la institución a conseguir sus objetivos; donde el 67% casi siempre apoyan a que la institución se desarrolle como tal; mientras que el 33% de personas realmente están comprometidos con los objetivos que persigue la institución.

Tabla N° 10

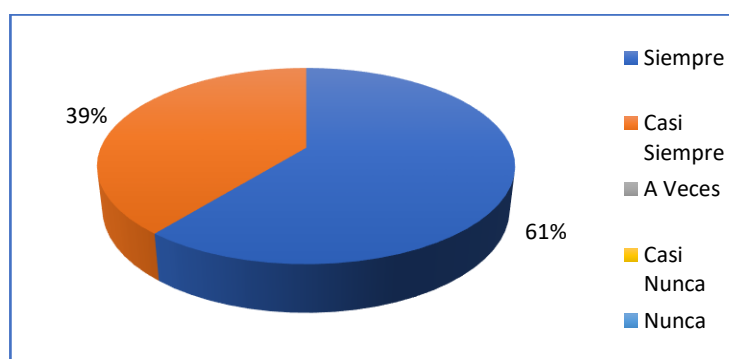
¿Los objetivos de la institución son realistas y alcanzables en un tiempo determinado?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	14	61
Casi Siempre	9	39
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 10

Porcentaje de la realistas y alcance de los objetivos institucionales.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Los objetivos de la institución son realistas y alcanzables en un tiempo determinado; donde el 39% afirma que casi siempre no se logran todos los objetivos institucionales; mientras que el 61% de personas sabe que siempre lo que la institución pretende conseguir lo logra.

Tabla N° 11

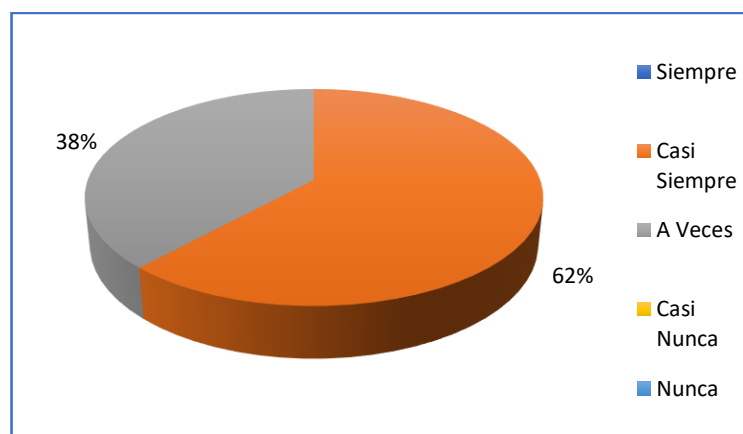
¿La institución facilita a los empleados toda la información, herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	0	0
Casi Siempre	13	62
A Veces	8	38
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 11

Porcentaje que la institución facilita a los empleados toda la información, herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: La institución facilita a los empleados toda la información, herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos; donde el 38% menciona que son pocas las veces que brinda las facilidades para alcanzar los objetivos institucionales; mientras que el 62% de personas reconocen que siempre la institución les facilita todo lo necesario.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Tabla N° 12

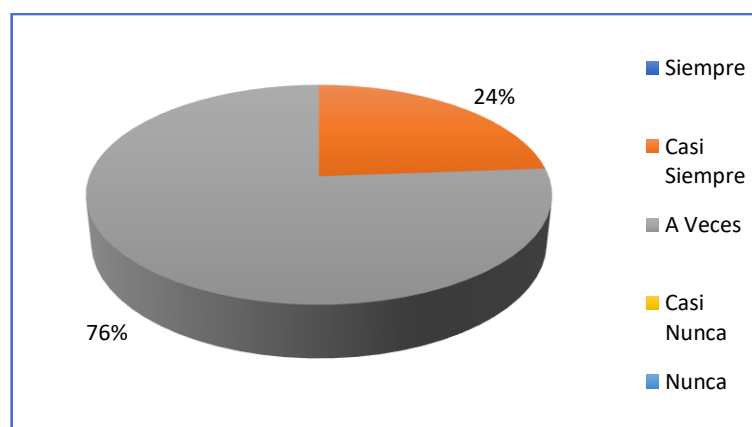
¿Has observado a alguien más, hacer el trabajo?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	0	0
Casi Siempre	5	24
A Veces	16	76
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 12

Porcentaje de observar a alguien más, hacer el trabajo.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Has observado a alguien más, hacer el trabajo; donde solo el 24% casi siempre ha tenido la oportunidad de observar a otros hacer el trabajo; mientras que el 76% de los encuestados pocas veces han podido ver a otros como hacen el trabajo.

Tabla N° 13

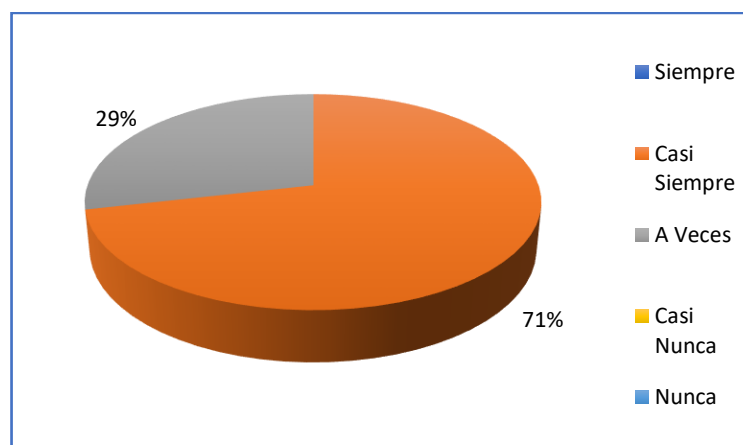
¿Te han ayudado a desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes en el área?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	0	0
Casi Siempre	15	71
A Veces	6	29
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 13

Porcentaje de la ayuda recibida para desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes en el área.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Te han ayudado a desarrollar las habilidades en el área; donde el 29% de los encuestados recuerdan que han sido pocas las veces que han sido ayudados para desarrollar las habilidades necesarias para realizar bien su trabajo; mientras que el 71% de los encuestados reconocen que casi siempre han sido ayudado.

Tabla N° 14

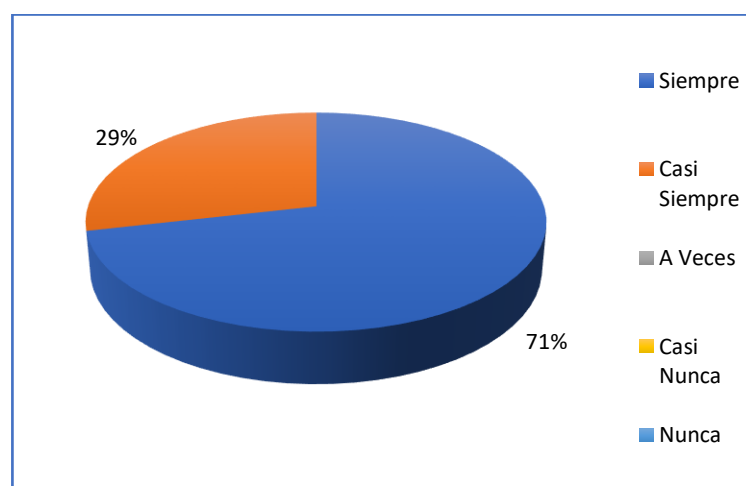
¿Recibiste orientación previa antes de realizar tus actividades?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	15	85
Casi Siempre	6	15
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 14

Porcentaje de recibir orientación previa antes de realizar las actividades.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Recibiste orientación previa antes de realizar tus actividades; donde el 71% de los encuestados mencionan que la entidad siempre realiza orientación al trabajador al inicio de su trabajo; mientras que el 29% mencionan que no siempre han recibido inducción al inicio de su trabajo.

Tabla N° 15

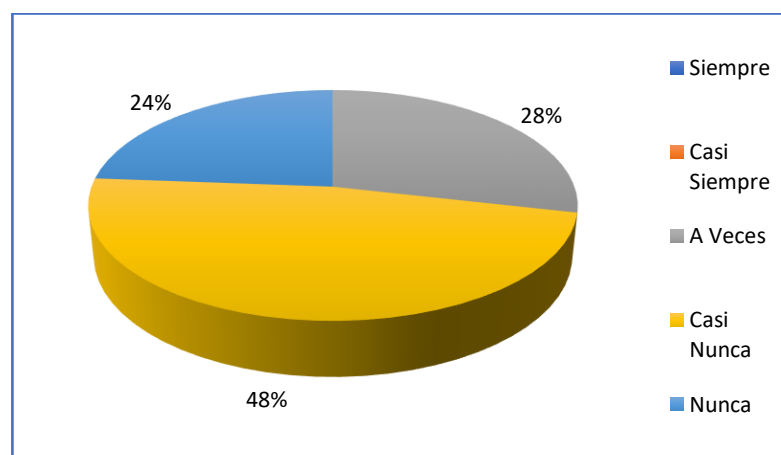
¿Has aprendido lentamente las actividades dentro del área?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	6	28
Casi Nunca	10	48
Nunca	5	24
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 15

Porcentaje de aprender lentamente las actividades dentro del área.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Has aprendido lentamente las actividades dentro del área; donde el 48% de los encuestados confirma que casi nunca aprendió a realizar sus actividades lentamente; en cambio el 28% a veces su aprendizaje era lento; también hubo personas que nunca aprendieron lentamente y representan el 24%.

Tabla N° 16

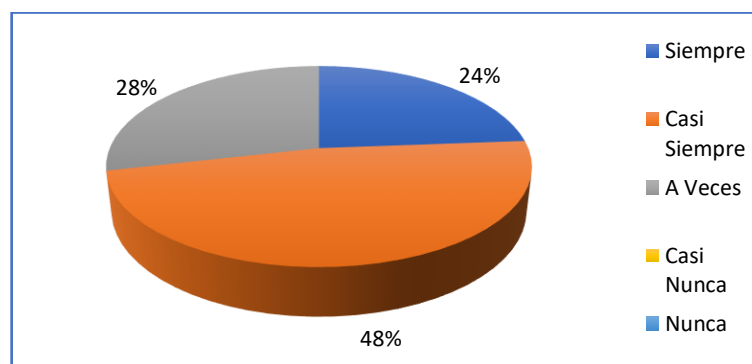
¿Has aprendido rápidamente las actividades dentro del área?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	5	24
Casi Siempre	10	48
A Veces	6	28
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 16

Porcentaje de aprender rápidamente las actividades dentro del área.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Has aprendido rápidamente las actividades dentro del área; donde el 48% de los encuestados confirma que casi siempre aprendió a realizar sus actividades rápidamente; en cambio el 28% a veces su aprendizaje era rápido; también hubo personas que siempre aprendieron rápidamente y representan el 24%.

Tabla N° 17

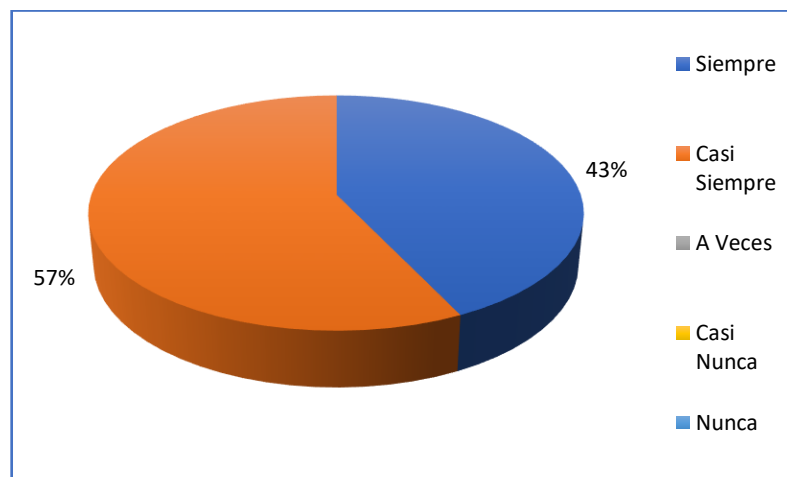
¿A tenido el tiempo suficiente para adaptarse al trabajo?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	9	43
Casi Siempre	12	57
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 17

Porcentaje del tiempo suficiente para adaptarse al trabajo.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: A tenido el tiempo suficiente para adaptarse al trabajo; donde el 57% de los encuestados casi siempre han tenido un poco de dificultad para adaptarse al trabajo; en cambio el 43% siempre se han adaptado rápidamente a su trabajo.

Tabla N° 18

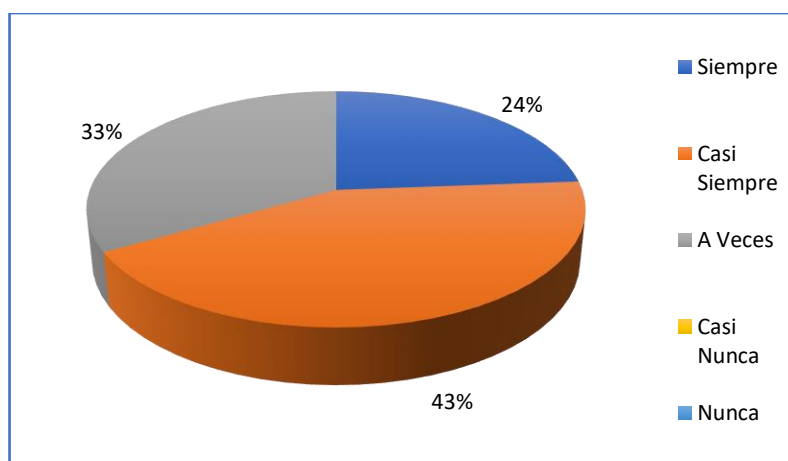
¿Conoces las actividades que vas a realizar dentro de tu área de trabajo?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	5	24
Casi Siempre	9	43
A Veces	7	33
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 18

Porcentaje de conocer las actividades que se realiza dentro de área de trabajo.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Conoces las actividades que vas a realizar dentro de tu área de trabajo; donde el 46% de los encuestados manifiestan que cuando postularon a sus plazas de trabajo, conocían casi siempre todas actividades que se realizan en el área de trabajo; mientras que un 24% eran personas de experiencia, antes de entrar al trabajo de ahora y un 33% eran principiantes con poco conocimiento de las actividades que se desarrollan en el área.

Tabla N° 19

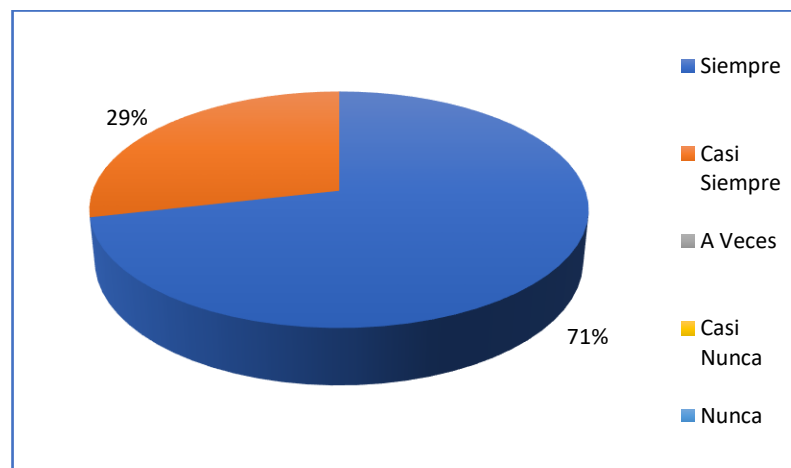
¿Te sientes comprometido con tus actividades y responsabilidades?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	15	71
Casi Siempre	6	29
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 19

Porcentaje de sentirse comprometido con las actividades y responsabilidades.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Te sientes comprometido con tus actividades y responsabilidades; donde el 29% casi siempre está comprometido con las responsabilidades dentro de su trabajo; mientras que el 71% de personas luchan por su bienestar institucional y personal.

Tabla N° 20

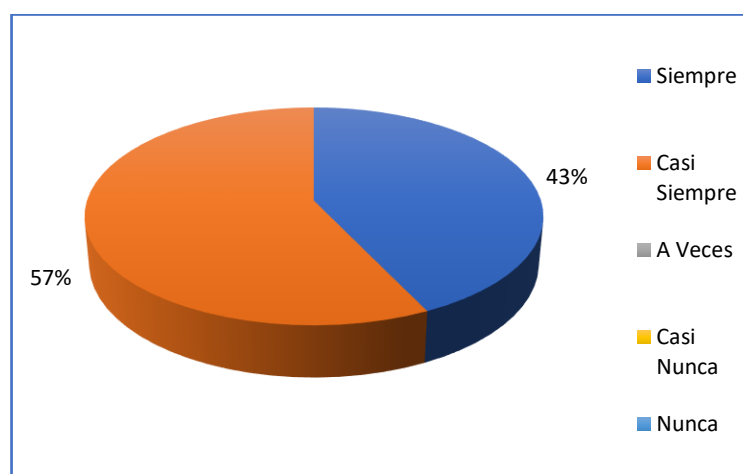
¿A sido observado periódicamente en su área de trabajo?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	9	43
Casi Siempre	12	57
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 20

Porcentaje de ser observado periódicamente en el área de trabajo.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: A sido observado periódicamente en su área de trabajo; donde el 57% menciona que casi siempre son evaluados por la institución; mientras que el 43% de personas realmente conocen su trabajo y no les molesta que siempre sean observado y evaluados.

Tabla N° 21

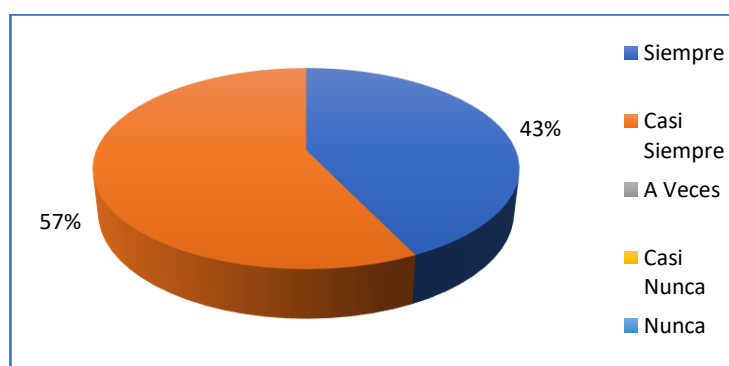
¿Se han asegurado de que ha venido haciendo todo bien?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	5	43
Casi Siempre	8	57
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 21

Porcentaje de asegurarse de que ha venido haciendo todo bien.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Se han asegurado de que ha venido haciendo todo bien; donde el 43% afirma que siempre ha sido evaluado y reconoce que lo han hecho con la finalidad de mejorar cada día; mientras que el 57% de personas menciona que casi siempre verifican si viene haciendo bien su trabajo.

Tabla N° 22

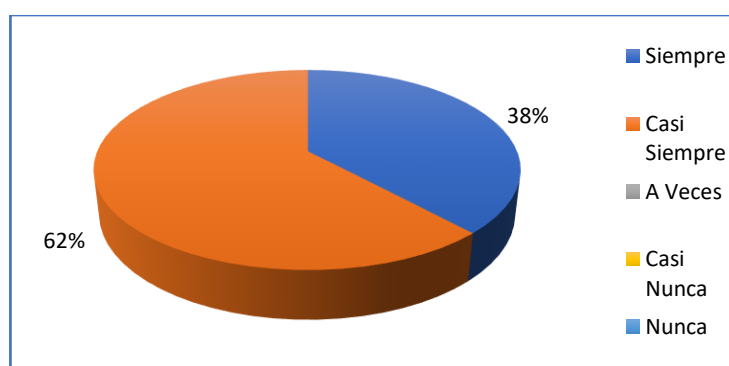
¿Has tenido errores durante el desarrollo de tus actividades?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	8	38
Casi Siempre	13	62
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 22

Porcentaje de tener errores durante el desarrollo de las actividades.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Has tenido errores durante el desarrollo de tus actividades; donde el 38% afirma que siempre han tenido errores al realizar ciertas actividades; mientras que el 62% de personas reconoce que casi siempre se cometen algunos errores dentro del desarrollo de las actividades.

Tabla N° 23

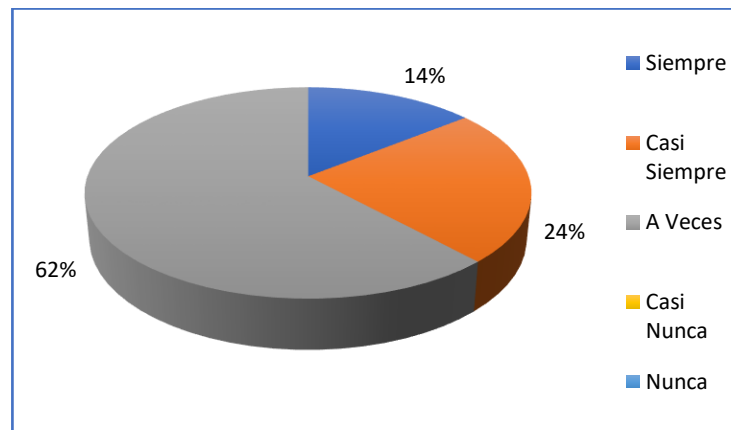
¿Ha cumplido con las tareas asignadas en el tiempo señalado?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	3	14
Casi Siempre	5	24
A Veces	13	62
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Test tipo Likert – Elaboración propia – 2018.

Gráfico N° 23

Porcentaje de cumplir con las tareas asignadas en el tiempo señalado.



En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados del ítem: Ha cumplido con las tareas asignadas en el tiempo señalado; donde solo el 14% afirma que siempre cumple con las tareas asignadas; mientras que el 24% de personas casi siempre cumple con sus tareas dentro de su área y el 62% son personas irresponsables que no cumplen con sus tareas asignadas en el tiempo señalado.

CAPITULO V

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESUSLTADOS

DESEMPEÑO LABORAL

En la tabla 01 podemos observar que, el 67% de los encuestados no siempre mantiene un conocimiento adecuado para ayudar a la institución a lograr sus objetivos; mientras que el 33% de los encuestados si posee con conocimiento adecuado para desarrollarse como tal y sacar adelante a la institución.

Contrastando las tablas a la vez (Robbins, 2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Por lo tanto, se debe potenciar la capacidad de los trabajadores para lograr las metas, objetivos de la organización que permitan la satisfacción del cliente en el momento y tiempo determinado.

En la tabla 02 notamos que, el 71% de los encuestados reconocen que la entidad y el área casi nunca invierte en capacitación de su personal; mientras que el 29% de los encuestados recuerdan que muy pocas son las veces que la institución realiza capacitación a los trabajadores del área de administración. Además; en la tabla 03 vemos que, el 76% de los encuestados mencionan que la entidad casi nunca realiza algún tipo de evento para capacitar a su personal; mientras que el 24% mencionan no han recibido algún tipo de capacitación.

En la tabla 04 podemos notar que, el 71% de los encuestados sustentan que casi siempre realizan sus actividades óptimamente y en un tiempo no muy prolongado; en cambio el 29% siempre realizan su trabajo en el menor tiempo posible y con resultados adecuados y óptimos.

Contrastando con (Palaci, 2005), plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

En la tabla 05 observamos que, el 76% de los encuestados refieren que casi siempre les facilitan las herramientas necesarias para realizar sus actividades diarias dentro de su área de trabajo; en cambio el 24% siempre utilizan las herramientas adecuadas para realizar su trabajo oportunamente.

En la tabla 06 encontramos que, el 52% de los encuestados demuestran que realizan la cantidad de actividades requeridas durante su turno de trabajo; el 38% casi siempre cumple con realizar la cantidad adecuada de actividades y tan solo un 10% a veces no cumplen con las tareas encomendadas.

En la tabla 07 visualizamos que, el 33% de los encuestados manifiestan que siempre están satisfechos con su trabajo que realizan; mientras que el 67% no siempre les satisface las actividades que realizan dentro de su área de trabajo.

La tabla 08 nos muestra que, el 57% de trabajadores casi siempre realizan todas sus actividades asignadas durante su turno; mientras que el 33% culmina con las tareas asignadas durante su turno de trabajo y 10% a veces cumple con todas las actividades programadas.

Por lo que se contrasta con (Pérez & et al, 2015), la evaluación del desempeño es un subsistema de gran importancia dentro de la gestión del capital humano, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados y puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad. Las personas en las instituciones hoy se constituyen en un recurso muy relevante, lo relevante es que los ejecutivos de recursos humanos comprendan que las personas son el principal activo de una compañía y que trabajadores contentos, motivados y comprometidos es sinónimo de mayor productividad. Por lo tanto, el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

La tabla 09 permite conocer que, el 62% de trabajadores casi siempre apoyan a que la institución se desarrolle como tal; mientras que el 38% de personas realmente están comprometidos con los objetivos que persigue la institución.

En la tabla 10 observamos que, el 39% afirma que casi siempre no se logran todos los objetivos institucionales; mientras que el 61% de personas sabe que siempre lo que la institución pretende conseguir lo logra en un tiempo determinado.

En la tabla 11 podemos notar que, el 38% de trabajadores mencionan que son pocas las veces que la institución brinda las facilidades para alcanzar los objetivos propuestos; mientras que el 62% de personas reconocen que siempre la institución les facilita todo lo necesario para cumplir con sus metas y objetivos.

PLAN DE CAPACITACIÓN

En la tabla 12, con respecto a la adaptación al trabajo, solo el 24% casi siempre ha tenido la oportunidad de observar a otros hacer las actividades; mientras que el 76% de los encuestados muy pocas veces han podido ver a otras personas como hacen el trabajo dentro del área de administración. Además, la tabla 13 muestra que sólo el 29% de los encuestados recuerdan que han sido muy pocas las veces que han sido ayudados para desarrollar las habilidades necesarias para realizar bien su trabajo; mientras que el 71% de los encuestados reconocen que casi siempre han sido ayudados.

En la tabla 14 con respecto a la inducción para el trabajo, el 71% de los encuestados mencionan que la entidad siempre realiza orientación al trabajador al inicio de su trabajo; mientras que el 29% mencionan que no siempre han recibido inducción al inicio de su trabajo, por lo que les ha costado un poco más de tiempo para adaptarse a sus actividades.

Al contrastar las tablas con (Delfín, 2012), el plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La

capacitación en la institución debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Así mismo, según (García & Rovira, 2017) el Potencial Humano es lo más importante en una organización, uno de los grandes desafíos de los que conforman una organización es entender y compartir la importancia de su Potencial Humano, marcar la diferencia entre el concepto Persona-persona vs. Objeto-persona. Es decir, el potencial humano, es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias personales, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

En la tabla 15, respecto al aprendizaje, el 48% de los encuestados confirma que casi nunca aprendió a realizar sus actividades lentamente; en cambio el 29% a veces su aprendizaje era lento; también hubo personas que nunca aprendieron lentamente y representan el 24%. No obstante, a ello, la tabla 16 muestra que, el 48% de los encuestados confirma que casi siempre aprendió a realizar sus actividades rápidamente; en cambio el 29% a veces su aprendizaje era rápido; también hubo personas que siempre aprendieron muy rápidamente y representan el 24%. Asimismo, en la tabla 17 muestra que, el 57% de los encuestados casi siempre han tenido un poco de dificultad para adaptarse al trabajo; en cambio el 43% siempre se han adaptado rápidamente a su trabajo.

En cambio, en la tabla 18; el 43% de los encuestados manifestaron que cuando postularon a sus plazas de trabajo, conocían casi siempre todas actividades que se realizan en el área de trabajo; mientras que un 24% eran personas de experiencia antes de entrar al trabajo de ahora y un 33% eran principiantes con poco conocimiento de las actividades que se desarrollan en el área de administración.

En la tabla 19, no damos cuenta que, el 29% casi siempre está comprometido con las responsabilidades dentro de su trabajo; mientras que el 71% de personas luchan por su bienestar institucional y personal, lo que indica que ellos están completamente comprometidos.

En la tabla 20 podemos observar que, el 57% menciona que casi siempre son evaluados por la institución; mientras que el 43% de personas realmente conocen su trabajo y no les molesta que siempre sean observado y evaluados, porque saben que es para el bien de ellos mismos y de la institución. Además, lo hacen con la finalidad de ver en que están débiles para luego ser capacitados.

En la tabla 21, vemos la importancia que tiene la evaluación dentro de los trabajadores; en este estudio el 43% afirma que siempre ha sido evaluado y reconoce que lo han hecho con la finalidad de mejorar cada día; mientras que el 57% de personas menciona que casi siempre verifican si viene haciendo bien su trabajo.

En la tabla 22 vemos que, el 38% afirma que siempre han tenido errores al realizar ciertas actividades; mientras que el 62% de personas reconoce que casi siempre se cometen algunos errores dentro del desarrollo de las actividades, pero que estos no comprometen el buen desarrollo de la institución.

En la tabla 23, con respecto a las actividades realizadas, sólo el 14% afirma que siempre cumple con las tareas asignadas; mientras que el 24% de personas casi siempre cumple con sus tareas dentro de su área y el 62% son personas irresponsables que no cumplen con sus tareas asignadas en el tiempo señalado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, diseñar e implementar un Programa de Capacitación en Habilidades Humanas para mejorar el Desempeño Laboral en los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo 2018, ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- ❖ La capacitación y el desarrollo del Potencial Humano para las Organizaciones se ha convertido en una estrategia; contar con recurso humanos que posea las competencias necesarias para cada función es determinante en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución.
- ❖ Así mismo la Capacitación influye como elemento Motivador para las personas, incentivándolas a mejorar día a día en sus tareas, desarrollando actitudes y destrezas; lo cual ha sido valorada por los trabajadores que sienten que el desarrollo de sus capacidades es considerada fundamental para el éxito personal y de la institución en su conjunto.
- ❖ Los planes de capacitación juegan un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos dentro de una institución, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.
- ❖ La organización efectiva de los recursos humanos en las instituciones depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación; detectando a tiempo las necesidades de capacitación; identificando los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseñando un plan de capacitación; ejecutar el programa y realizando la evaluación, control y seguimiento del mismo.

- ❖ Desarrollar el talento tanto en actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.
- ❖ Las instituciones deben proporcionar las herramientas necesarias y propiciar capacitación constante para mejora las habilidades de sus trabajadores con el objeto de lograr un desempeño eficiente, tomando en cuenta que los cambios no se generan de un día para otro, ya que todo es parte de un proceso que requiere compromiso, atención y perseverancia.
- ❖ La implementación de un plan de capacitación debe concientizar a los trabajadores para que reconozcan que ofrecer un servicio de calidad mejora no solo la imagen institucional, sino que propicia que su labor sea reconocida y valorada, lo que generará en ellos satisfacción completa.

B. RECOMENDACIONES

En relación a los objetivos planteados y a los resultados encontrados durante el desarrollo del proyecto, podemos establecer las siguientes recomendaciones:

- ❖ Se recomienda que, el jefe encargado del área de administración de la institución, motive a sus empleados, puesto que es más fácil para los miembros de la institución manejar este tipo de habilidades, hábitos, actitudes y conocimientos ya que les permitirá desarrollarse mejor en su área de trabajo.
- ❖ Se recomienda que, el área de Recursos Humanos realice un seguimiento para que al finalizar el año se brinde una retroalimentación con los empleados respecto al plan de capacitación que se llevó a cabo en el año en curso y de esta manera planificar para los siguientes años.
- ❖ Se recomienda que, se debe realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción de los trabajadores con respecto a su desempeño en el área de administración, no solo recurriendo a la opinión del cliente sino también a la de los jefes y entre compañeros de trabajo, brindándole a la institución una visión más amplia y general.
- ❖ Se recomienda que, los trabajadores del área administrativa del Gobierno Regional, si bien es cierto los datos obtenidos nos muestra que en su mayoría los trabajadores siempre realizan su trabajo con una clara definición de resultados esperados, con la menor cantidad de errores posibles; por lo que, deben tener en cuenta la evaluación del desempeño y lo apliquen hacia sus labores diarias, ya que se puede observar que hay un porcentaje de trabajadores que casi siempre cometen errores; esto nos serviría para verificar en que estamos fallando, y de esa manera mejorar.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, J., & Marlo, O. (2016). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque*. Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán, Lambayeque. Perú.
- Alvarado, A., & Suarez, K. (2018). *Mejora del desempeño laboral del talento humano en la institución de transportes ENANGEAL S. A.* Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Ecuador.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Madrid. España.: Edit. Penguin Random House Group.
- Bohórquez, P. (2012). *Planificación estratégica y desempeño laboral* (2da Ed. ed.). México: Edit. Alfa omega - Grupo Editor.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones*. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Cueva, K., & Hernández, I. (2015). *Aplicación de un Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del Óvalo Mochica*. Tesis de Grado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Perú.
- Cunya, E. (2016). *Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la séptima brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque*. Tesis de Grado, Universidad César Vallejo, Lambayeque. Perú.
- De Negocios, Innovaciones, & Cruz, J. (2007). *Participación del empleado en la mejora continua*. Universidad de Nueva León, México.
- Delfín, O. (2012). *Elaboración del plan de capacitación*. Obtenido de Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Personal* (6ta ed.). México: Prentice Hall.
- Dolan, S. (2014). *La gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.
- Gamero, J. (2015). Sistema nacional de formación profesional y capacitación laboral (SNFPC) del Perú: Propuesta de un sistema nacional de formación profesional y capacitación laboral para el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Perú.
- García, F., & Rovira, D. (2017). *La gestión del talento humano y su impacto en los procesos de producción y servicios postventa de una institución de servicios tecnológicos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/talento-humano-produccion.html>; <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec17talento-humano-produccion>
- Gestoso, C. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Guerrero, J. (2015). *Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación*. Tesis Doctoral, Mérida. Venezuela.

- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2011). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: Edit. Mc Graw Hill.
- Kehoe, R., & Wright, P. (2013). *Auditoria al proceso de evaluación del desempeño*. Universidad la Rioja, Madrid. España.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8va ed.). México D.F.: Edit. Prentice Hall.
- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. *Ingeniare*.
- Olivos, S. (2016). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un Instituto Superior Tecnológico en Lima Norte*. Tesis de Grado, Universidad César Vallejo, Lima. Perú.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España.: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Palmar, R., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia Espacios Públicos*. Tesis de Grado, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca. México.
- Parent, D., Sloan, N., & Tsuchida, A. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Tesis Doctoral, Deloitte University Press, Texas. EE. UU.
- Pérez, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)*. Tabasco. México.
- Pérez, R., & et al. (2015). *La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones*. Tesis de Grado, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
- Ramlall, S. (2006). *Identificar y comprender las competencias de recursos humanos y su relación con las prácticas organizativas*. Colombia.
- Rengifo, R. (2017). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental*. Tesis de Grado, Universidad César Vallejo, Lima. Perú.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, S. (2016). *Recursos Huanos: Su misión trascendente y ética*. México: Edit. Grijalbo.
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral*. Tesis de Grado, Universidad Rafael, Quetzaltenango. Guatemala.
- Schwartzman, R. (2014). *Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral. Una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación*. Tesis de Grado, Universidad La Salle, México.

- Sulmont, D., & Chacaltana, J. (2004). *Políticas Activas en el Mercado Laboral Peruano: El potencial de la Capacitación y los Servicios de Empleo*. Investigación, Lima. Perú.
- Sum, M. (2015). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral*. Tesis de grado, Universidad Rafael, Quetzaltenango. Guatemala.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. (1ra, Ed.) Universidad Estatal a distancia. Costa Rica.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N° 01: Instrumentos para la recopilación de datos

CUESTIONARIO

Edad:Sexo:Fecha:

A continuación, se presentan 23 ítems referidos al Desempeño Laboral y Plan de Capacitación, conteste a todos con sinceridad. Marque con un aspa (X) en el espacio que corresponda a lo que usted cree lo justo:

RENDIMIENTO LABORAL / PLAN DE CAPACITACIÓN									
Siempre	S	Casi Siempre	CS	A Veces	AV	Casi Nunca	CN	Nunca	N

N°	DESEMPEÑO LABORAL	Respuestas				
		S	CS	AV	CN	N
1	Posee conocimiento adecuado para ayudar a la institución a alcanzar todos los objetivos propuestos.					
2	La institución invierte en la formación de sus empleados.					
3	La institución realiza eventos, charlas, convenciones, congresos y otros.					
4	Desarrolla sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo.					
5	Cuenta con herramientas necesarias para desarrollar sus tareas eficazmente.					
6	Realiza la cantidad de trabajo esperado durante su jornada laboral.					
7	Está satisfecho con la productividad y la eficiencia de su área.					
8	Desarrolla todas las tareas específicas asignadas a su persona.					
9	Apoyas a la institución a conseguir sus objetivos.					
10	Los objetivos de la institución son realistas y alcanzables en un tiempo determinado.					
11	La institución facilita a los empleados toda la información, herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.					

N°	PLAN DE CAPACITACIÓN	Respuestas				
		S	CS	AV	CN	N
1	Has observado a alguien más, hacer el trabajo.					
2	Te han ayudado a desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes en el área.					
3	Recibiste orientación previa antes de realizar tus actividades.					
4	Has aprendido lentamente las actividades dentro del área.					
5	Has aprendido rápidamente las actividades dentro del área.					
6	A tenido el tiempo suficiente para adaptarse al trabajo.					
7	Conoces las actividades que vas a realizar dentro de tu área de trabajo.					
8	Te sientes comprometido con tus actividades y responsabilidades.					
9	A sido observado periódicamente en su área de trabajo.					
10	Se han asegurado de que ha venido haciendo todo bien.					
11	Has tenido errores durante el desarrollo de tu trabajo.					
12	Haz cumplido con las tareas asignadas en el tiempo señalado.					

ANEXO N° 02: Ficha técnica del instrumento de recolección de datos

1. Nombre del instrumento	Evaluación del desempeño laboral y la capacitación
2. Autor	Bach. Velásquez Segura, Fernando Rubén
3. Año	2018
4. Tipo de instrumento	Cuestionario
5. Nivel de aplicación	Nivel de desempeño laboral y capacitación
6. Tipo de reactivos	Preguntas cerradas y de selección única
7. Administración	Aplicado a los trabajadores del Área Administrativa de Gobierno Regional de Lambayeque
8. Duración	25 minutos
9. Validación	A juicio de cuatro expertos
10. Muestra piloto	Aplicado a seis trabajadores del Área Administrativa
11. Confiabilidad	Alfa de Cronbach = 0.945
12. Materiales	Instrumento Impreso y Bolígrafos
13. Significancia	El instrumento consta de 23 ítems que mide el desempeño laboral y la capacitación

ANEXO N° 03: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	METODOLOGIA
A. GENERAL ¿De qué manera el desarrollo de un Plan de Capacitación en Habilidades Humanas mejorará el Desempeño Laboral en los Trabajadores del Área de Administración del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018?	A. GENERAL Diseñar e implementar un Plan de Capacitación en Habilidades Humanas para mejorar el Desempeño Laboral en los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo 2018.	A. GENERAL La implementación de un Plan de Capacitación en Habilidades Humanas permite mejorar notablemente el Desempeño Laboral en los Trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional de Lambayeque – Chiclayo – 2018.	VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL DIMENSIONES: - Formación adquirida - Eficiencia - Productividad y calidad del trabajo - Objetivos conseguidos	1. Tipo de Investigación Descriptiva 2. Nivel de investigación Descriptiva - Propositiva
B. ESPECIFICOS a. ¿Cuál es el estado actual del Desempeño Laboral en los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018?	B. ESPECIFICOS a. Diagnosticar el estado actual del Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018.	B. ESPECIFICAS a. El diagnóstico oportuno del estado actual del Desempeño Laboral permitirá ejecutar un Plan de Capacitación en habilidades humanas en los Trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018.		

b. ¿Qué factores reducen en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018?	b. Identificar los factores que reducen el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018.	b. Si reconocemos debidamente los factores que reducen el Desempeño Laboral, lograremos fortalecer las habilidades humanas en los trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018.	VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN DE CAPACITACION DIMENCIONES: ▪ Fase 1: Preparación. ▪ Fase 2: Orientación. ▪ Fase 3: Adaptación. ▪ Fase 4: Seguimiento.	3. Técnicas de Recolección de Datos Cuestionario
c. ¿Qué resultados genera la ejecución de un Plan de Capacitación en los Trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018?	c. Conocer los resultados de la ejecución de un Plan de Capacitación en los Trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018.	c. Si la evaluación del resultado de la ejecución del Plan de Capacitación es positiva, permitirá continuar realizando capacitaciones de los Trabajadores del Área Administrativa del Gobierno Regional – Chiclayo - 2018.		4. Instrumentos de Recolección de Datos Test Tipo Likert. Post test



**UNIVERSIDAD PARTICULAR
DE CHICLAYO**



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, EMPRESA Y
NEGOCIO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS**

**PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL
AREA DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO
REGIONAL DE LAMBAYEQUE - CHICLAYO - 2018.**

AUTOR:

SEGURA VELÁSQUEZ, Fernando Rubén

ASESOR:

Mg. ELERA VILELA LUIS ALBERTO

CHICLAYO – 2019

PLAN DE CAPACITACION

PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el año 2018, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque.

La capacitación, como proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática al personal con la finalidad de que adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas a su área trabajo, y de esta manera modifique sus actitudes frente a la misión y visión de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la institución para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la *eficiencia* y la mayor *productividad* en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye a los trabajadores que integran el Gobierno Regional de Lambayeque, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad, enmarcados dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el año fiscal del ejercicio 2018.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el POI 2014 -2019.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

I. ACTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN

El Gobierno Regional de Lambayeque es una institución pública encargada de la administración de su región con autonomía política, económica y administrativa para los asuntos de su competencia, en el marco de un Estado unitario y descentralizado, autonomía que sin embargo no es absoluta, sino que encuentra sus límites en el ordenamiento nacional.

Finalidad

El gobierno regional tiene por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Las funciones del Gobierno Regional son:

- Elaborar y aprobar normas que promuevan el desarrollo de la región.
- Llevar a cabo las obras públicas para su región.
- Promover y apoyar las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientadas a impulsar el desarrollo de los recursos regionales.
- Controlar y supervisar el trabajo de todas las dependencias administrativas de la región, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios, contando para ello con la participación de los ciudadanos.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les proporcionen diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría institucional.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área de Administración del Gobierno Regional con la finalidad de mejorar la calidad de servicio al cliente.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el Gobierno Regional de Lambayeque.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se desarrolla para elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la institución.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer oportunamente los requerimientos futuros institucionales en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejorar el clima laboral, la productividad y la calidad y, con ello, elevar la moral de trabajador.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la institución para su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayude a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

5.1. Objetivo General:

- Desarrollar el potencial y el talento del personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos de responsabilidad.

5.2. Objetivos Específicos:

- Desarrollar habilidades que cubran la totalidad de los requerimientos en los puestos de responsabilidad.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las actividades de las áreas especializadas.
- Preparar al personal calificado para el desarrollo institucional acorde con los planes, objetivos y requerimientos actuales.

VI. METAS

Capacitar al 100% de Gerentes, jefes de departamento y áreas y al personal operativo del Gobierno Regional de Lambayeque.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollar trabajos prácticos que se realizan cotidianamente.
- Presentación de casuísticas de sus áreas.
- Realización de seminarios, conferencias, cursos, cursillos y talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

8.1. Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo institucional.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la institución, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la institución, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los trabajadores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la institución puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

8.2. Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3. Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la institución. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la institución.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están enmarcadas en el módulo: ***Clima Organizacional***, el cual permitirá a los asistentes optimizar sus conocimientos y permitirá mejorar la calidad del recurso humano.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Forehand y Von Gilmer (1964) (citado por Zarate, 2014) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles.

Factores que influyen en el clima organizacional

La teoría de los profesores Litwin y Stinger (1968) citado por Jiménez W. (2014), existen nueve factores que, repercuten en la generación del Clima Organizacional:

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.

Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.

- **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la institución.
- **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo.

Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

- **Identidad:** Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la institución y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional. Varios autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones, lo cual implica asumir que esos son los factores que la afectan:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la institución.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Beneficios y Consecuencias Negativas del Clima Organizacional

Un organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la institución. Varios beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción.
- Adaptación.
- Afiliación.
- Actitudes laborales positivas.
- Conductas constructivas.
- Ideas creativas para la mejora.
- Alta productividad.
- Logro de resultados.

- Baja rotación.

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación.
- Alta rotación.
- Ausentismo.
- Poca innovación.
- Baja productividad.
- Fraudes y robos
- Sabotajes.
- Tortuguismo.
- Impuntualidad.
- Actitudes laborales negativas.
- Conductas indeseables.

Tipos de Clima Organizacional

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus

trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

Los jefes tienen clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones. La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo**

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la institución. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

Comunicación

La comunicación es la que.

- Garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución,
- Incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones,
- Proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas,

- Proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos,
- Una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos.
- Por lo expuesto por el autor, se demuestra lo importante que es la comunicación en las instituciones, para que sea efectiva debe existir un ambiente de mutuo entendimiento.

Motivación

Según Maslow la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

Desmotivación

Consiste en un desinterés generalizado al desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que se trabaja.

La principal causa tras la desmotivación está en la pérdida del sentido que tiene el trabajo en nuestras vidas. Una persona se desmotiva cuando se esfuerza y no recibe aquello que se le prometió la organización, como dinero, reconocimiento, desafíos e identidad. Por ende, se desmotivan si no se les pagan los montos establecido y en las fechas convenidas, cuando nuestros jefes no reconocen nuestros méritos, cuando se cae en la rutina y cuando la organización de la que somos parte no infunde orgullo de pertenecer a ella, entre otros.

Las causas de la desmotivación y cómo combatirlas

- 1. Miedo.** Aunque hayas tomado una decisión, cuando exploras un territorio nuevo y sales de tu zona de confort, es normal que una parte de ti experimente miedo. Hasta cierto punto, ese temor es beneficioso ya que hará que avances con cautela, pero también puede generar incertidumbre y dudas, puede colocar trabas en el camino que en realidad no existen, solo porque intenta que te mantengas al seguro. Si el miedo es muy grande, aunque estés muy entusiasmado con el proyecto, el temor se encargará de desmotivarte.

¿Cómo reencontrar la motivación? Comienza por descubrir cuáles son tus miedos, ponles un nombre. El simple acto de reconocerlos ya les resta influencia. Además, diseña una estrategia detallada que te permita alcanzar la meta, pero dando pasos pequeños, que no generen demasiada tensión para que no tengas la sensación de que has perdido por completo el control.

- 2. Metas erróneas.** Todos tenemos un “yo esencial” y un “yo social”. El “yo esencial” es más soñador, creativo y espontáneo, mientras que el “yo social” se encarga de que sigas las reglas y te adaptes al medio. Sin embargo, en ocasiones ese “yo social” establece metas que van en contra del “yo esencial”, que no te satisfacen plenamente. Es lo que en Psicología se conoce como “motivos extrínsecos”. Esos motivos pueden darte energía durante una parte del camino, pero antes o después, la desmotivación sentará casa.

¿Cómo reencontrar la motivación? Revisa tus objetivos y pregúntate si realmente te satisface seguir ese camino. Considera que tu “yo esencial” no siempre utiliza el lenguaje verbal para indicarte lo que desea por lo que debes escuchar lo que dice tu cuerpo y lo que indica tu intuición. Si no te sientes cómodo con determinadas metas, deberías cambiar el rumbo.

- 3. Falta de claridad.** En la mayoría de los casos, las metas surgen como imágenes vagas de lo que deseamos alcanzar, poco a poco esa imagen se va haciendo más nítida y aumenta su poder movilizador sobre el

comportamiento. Sin embargo, una imagen no basta, es necesario establecer objetivos a corto y mediano plazo, así como determinar las acciones necesarias para alcanzarlos. Si no sabes cuál es el próximo paso, te sentirás confundido y sobresaturado por lo que es fácil que aparezca la desmotivación.

¿Cómo reencontrar la motivación? Dedicar tiempo a planificar tu futuro, visualiza qué quieres lograr, establece objetivos y determina un plazo para cumplirlos. Cuando tienes un plan y sabes lo que debes hacer, no solo te sentirás más motivado, sino que lograrás avanzar más rápido y con mayor seguridad.

- 4. Conflicto de valores.** Tus valores te definen como persona, son una brújula que te orienta en medio de los conflictos. Por eso, cuando te ves obligado a renunciar a alguno de los valores que te identifican, en tu interior se genera una contradicción, luchan fuerzas que siguen direcciones opuestas. En esos casos, la desmotivación es una estrategia de tu “yo” para hacer que desistas de tu intento y lograr que seas fiel a esos valores.

¿Cómo reencontrar la motivación? Necesitas ser consciente de cuáles son los valores que están causando el conflicto y preguntarte si realmente te definen como persona. Piensa en cómo te sentirías si consiguieras tu objetivo a costa de obviar esos valores. Determina qué es más importante para ti y, en base a ello, mantén el rumbo o cambia la dirección. Recuerda que el fin no siempre justifica los medios.

- 5. Dolor por la pérdida.** Todas las grandes metas demandan grandes sacrificios. Simplemente resulta imposible tener todo lo que deseas sin renunciar a nada. Sin embargo, no siempre somos conscientes de ello, sino que nos damos cuenta a mitad del camino, cuando constatamos la pérdida. En ese momento, el dolor y el sufrimiento pueden llegar a ser paralizantes y surge la clásica pregunta ¿realmente vale la pena? Entonces aparecen las dudas, la sensación de culpa y la falta de confianza.

¿Cómo reencontrar la motivación? Es importante que no intentes esconder ese dolor y seguir adelante a como dé lugar. Tómate tu tiempo para procesar la pérdida y aliviar el sufrimiento que esta ha provocado. Puede que necesites preguntarte qué estás dispuesto a perder para alcanzar esa meta, esa respuesta te servirá para clarificar tus límites. En este punto quizás necesites replantearte tus objetivos, o tal vez solo necesitas ir más despacio.

- 6. Ausencia de desafíos.** Los desafíos son fundamentales para mantener viva la motivación. Los retos son esa chispa que nos empuja a ir más allá y a no desfallecer, aunque el camino se haga cuesta arriba. Sin embargo, para lograr una meta a menudo debemos realizar tareas que resultan tediosas y que pueden dar al traste con la motivación ya que no representan nuevas oportunidades para crecer y mejorar. Es ese momento en el que te das cuenta de que todo no es tan divertido como parecía.

¿Cómo reencontrar la motivación? Plantéate nuevos desafíos, encuentra maneras diferentes de hacer esas tareas que te resultan aburridas. Recuerda que un simple cambio puede marcar la diferencia y que siempre existen diversos caminos para llegar a un mismo punto. Busca actividades que te inspiren y representen un reto.

- 7. Cansancio.** Cuando te planteas una meta te sientes invadido por un estado de euforia que te brinda una dosis extra de energía. Sin embargo, a medida que la cuesta se hace más empinada, el cansancio no tarda en aparecer. Se trata de una extenuación a nivel mental y físico que se manifiesta bajo un tipo de desmotivación muy insidioso y te puede tentar a tirar la toalla. De hecho, es una situación muy común cuando no alcanzamos los objetivos tan rápido como pensábamos o cuando la tarea demanda más energía y recursos de los que habíamos contabilizado.

¿Cómo reencontrar la motivación? Descansa. El agobio y la fatiga son respuestas normales, sobre todo después de un esfuerzo sostenido.

Una vez que has llegado a este punto, es necesario que tomes un respiro, no es conveniente que sigas a como dé lugar. De hecho, es recomendable que cambies de actividad durante un tiempo, el justo para reencontrar la pasión y ver la situación desde una perspectiva diferente. Cuando regreses al proyecto no solo tendrás más fuerzas sino también nuevas ideas.

Liderazgo

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Tipos de Liderazgo

Existen diversos tipos de liderazgo, en tanto, los mismos, estarán determinados por tres cuestiones, por un lado, por la formalidad en su elección, por el otro, por la relación que se establezca entre líder y seguidores y por el tipo de influencia que ostente el líder sobre aquellos a quienes manda. Por la formalidad en su elección, se puede encontrar el liderazgo formal (preestablecido por la organización) y liderazgo informal (emergente en el grupo). De acuerdo a la segunda cuestión, se cuenta con los siguientes tipos: liderazgo dictador (fuerza sus ideas en el grupo, inflexible, le gusta ordenar y destruir la creatividad de los demás), liderazgo autocrático (el líder es el único que toma decisiones y organiza el grupo, no necesita justificar las decisiones que toma), liderazgo democrático (el líder toma las decisiones tras discutir las con el grupo quien opina y elige entre las alternativas de solución que presenta el líder), liderazgo paternalista (toma las decisiones entregando recompensas y castigos a sus seguidores de acuerdo a si cumplen o no las consignas), liderazgo liberal laissez faire (el líder delega las decisiones al grupo, los integrantes del grupo gozan de total libertad para decidir).

Y de acuerdo al tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, liderazgo transaccional (los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad), liderazgo carismático (el líder tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de sus seguidores), liderazgo auténtico (aquel en el que el líder se concentra en liderarse a sí mismo primero), liderazgo lateral (entre personas del mismo rango dentro de una organización) y liderazgo en el trabajo (dentro del ámbito laboral).

Relaciones Interpersonales

Relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Son las interrelaciones que se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos.

Establecer las características de las relaciones interpersonales, se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

Desempeño Laboral del Trabajador

Según Chiavenato define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la institución. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Tiene que ver con la forma de trabajar en las actividades establecidas dentro o fuera de la institución. Los trabajadores logran excelentes niveles de desempeño trabajan en ambiente sano, lo que les permita integrarse con los otros trabajadores de la institución.

Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral:

- **La motivación:** la motivación por parte de la institución, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.
- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

- **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la institución. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

X. RECURSOS

10.1. HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Licenciados en Administración, Contadores y Psicólogos.

10.2. MATERIALES:

Infraestructura. Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la institución.

Mobiliario, Equipo y Otros. Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

Documentos Técnico-Educativos. Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	AÑO 2019											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Módulo: Clima Organizacional												
Comunicación					X				X			
Motivación					X				X			
Liderazgo					X				X			
Relaciones Interpersonales					X				X			
Desempeño Laboral					X				X			

XII. PRESUPUESTO

BIENES	CANTIDAD	PRECIO \$/.
▪ Materiales de Escritorio		
Papel Bond	1/2 millar	28.00
Lapiceros	05 docenas	16.00
Lápices	02 unidades	2.00
Carpetas	01 unidad	15.00
USB	01 unidad	40.00
Correctores	02 unidades	10.00
Papelotes	10 unidades	10.00
▪ Bienes de Servicio		
Tipeado e impresión	90 hojas	145.00
Copias	400 unidades	40.00
Anillados	06 unidades	120.00
Internet	150 horas	150.00
Alquiler de Cámara Digital	08 días	150.00
Alquiler de Data Show	08 días	240.00
Alquiler de Laptop	08 días	100.00
Movilidad	32 viajes	150.00
Refrigerio	-	200.00
▪ Gastos imprevistos	10% del total	141.60
TOTAL		1557.60

XIII. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios del personal investigador y presupuesto de la institución.

ANEXO N° 05: Galería de Fotos





