

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA SUBGERENCIA DE OBRAS DEL
GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, 2015**

PRESENTADA POR:

MARTIN PATRICIO QUISPE MAYTA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO - PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA SUBGERENCIA DE OBRAS DEL
GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, 2015**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. MARTIN PATRICIO QUISPE MAYTA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

.....
Dr. EDGARDO PINEDA QUISPE

PRIMER MIEMBRO

.....
M.Sc. HOWARD ROSAS BECERRA

SEGUNDO MIEMBRO

.....
M.Sc. ROMULO HUACASI GONZALES

DIRECTOR/ASESOR

.....
Dra. MARIA AMPARO CATAORA PEÑARANDA



Fecha De Sustentación: 14/09/2017

AREA : Gestión Pública y Privada

TEMA : Talento Humano

DEDICATORIA

A Mis padres, Francisco y Lucila con mucha gratitud con respeto y admiración les dedico con amor los logros como profesional obtendré.

A mis hermanos, Javier, Rolando, Alfredo, Ronal, Olga, Francisco, Nely, Kevin por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, por ser los ejemplos y de las cuales aprendí aciertos y momentos difíciles.

A los Docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables y Administrativas por sus enseñanzas inculcadas en los claustros de la Universidad Nacional del Altiplano.

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón y por haberme guiado en su camino verdadero y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A la Universidad Nacional del Altiplano – Puno y a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Ciencias de la Administración.

A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Administración quienes me impartieron su conocimiento durante los años de estudios realizados en los claustros universitarios, a los trabajadores universitarios administrativos por su apoyo y comprensión durante mi permanencia y haberme brindado la oportunidad a mi formación profesional.

A mi Directora Dr. Maria Amparo Catacora Peñaranda y Dr. Edgar Dario Callohuanca Avalos.

Al Personal Docentes, administrativos, Estudiante de la UNA-PUNO Con, por sus consejos, comprensión, paciencia y apoyo durante la elaboración de este trabajo de investigación, que gracias a sus alcances se concreta el presente trabajo de investigación, mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. El problema de investigación	1
1.2. Antecedentes	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Objetivos de la investigación.....	4
CAPÍTULO II	6
REVISIÓN DE LITERATURA	6
2.1. Marco teórico	6
2.1.1. Administración del talento humano	7
2.1.2. El desarrollo del personal	15
2.1.3. Planeación y/o la planificación	24
2.2. Marco conceptual.....	32
2.3. Hipótesis de la Investigación.....	33
2.3.1. Hipótesis general	33
2.3.2. Hipótesis específica	34
CAPÍTULO III	35
MATERIALES Y METODOS	35
3.1. Tipo y diseño de investigación	35
3.1.1. Método analítico.....	35
3.1.2. Método deductivo.....	35
3.2. Población y muestra de la investigación	36
3.2.1. Población	36
3.2.2. Muestra.....	36

3.3. Alcance de investigación.....	36
3.4. Diseño de investigación	36
3.5. Técnicas de recolección de datos.....	37
3.6. Tratamiento y procesamiento de datos	37
CAPÍTULO IV	38
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
5.1. Datos descriptivos.....	39
5.2. Identificación de la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de Metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional.....	41
5.3. Explicación de la incidencia del desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno	52
5.4. Propuesta de lineamientos de capacitación de trabajadores estatales para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.....	61
Contrastación de hipótesis.....	63
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Edad, género y grado de instrucción de los trabajadores	39
TABLA 2: Profesión, condición laboral y años de permanencia	40
TABLA 3: Autosuficiencia del personal en conocimiento para desempeñarse.....	41
TABLA 4: Capacitación recibida de la institución	42
TABLA 5: Conocimiento de habilidades individuales	43
TABLA 6: Empleo de habilidades de manera positiva.....	44
TABLA 7: Contribución de habilidades individuales en la consecución de buenos resultados.....	45
TABLA 8: Preocupación de los jefes inmediatos por capacitación del personal .	46
TABLA 9: Situación conflictiva entre compañeros de trabajo	47
TABLA 10: Actitud de vanagloria presente en el personal	48
TABLA 11: Capacitación recibida en torno a la inteligencia emocional.....	49
TABLA 12: Sinceridad recíproca con los compañeros de trabajo.....	50
TABLA 13: Importancia de ideas innovadoras del nuevo personal	51
TABLA 14: Labor para el cumplimiento de metas y objetivos	52
TABLA 15: Trabajo en equipo para logro de objetivos	53
TABLA 16: Entusiasmo compartido en miras de cumplimiento metas	54
TABLA 17: Planteamiento de metas objetivas y realistas	55
TABLA 18: Conocimiento de metas inmediatas	56
TABLA 19: Seguimiento y cumplimiento riguroso del expediente técnico.....	57
TABLA 20: Elaboración oportuna de informes	58
TABLA 21: Conocimiento de objetivos tangibles alcanzados.....	59
TABLA 22: Desarrollo de habilidad de anticipación y cumplimiento de metas	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Edad, género y grado de instrucción de los trabajadores	39
GRÁFICO 2: Profesión, condición laboral y años de permanencia	40
GRÁFICO 3: Autosuficiencia del personal en conocimiento para desempeñarse .	42
GRÁFICO 4: Capacitación recibida de la institución	43
GRÁFICO 5: Conocimiento de habilidades individuales	44
GRÁFICO 6: Empleo de habilidades de manera positiva.....	45
GRÁFICO 7: Contribución de habilidades individuales en la consecución de buenos resultados.....	46
GRÁFICO 8: Preocupación de los jefes inmediatos por capacitación del personal	47
GRÁFICO 9: Situación conflictiva entre compañeros de trabajo	48
GRÁFICO 10: Actitud de vanagloria presente en el personal	49
GRÁFICO 11: Capacitación recibida en torno a la inteligencia emocional.....	50
GRÁFICO 12: Sinceridad recíproca con los compañeros de trabajo.....	51
GRÁFICO 13: Importancia de ideas innovadoras del nuevo personal	52
GRÁFICO 14: Labor para el cumplimiento de metas y objetivos	53
GRÁFICO 15: Trabajo en equipo para logro de objetivos	54
GRÁFICO 16: Entusiasmo compartido en miras de cumplimiento metas	55
GRÁFICO 17: Planteamiento de metas objetivas y realistas	56
GRÁFICO 18: Conocimiento de metas inmediatas	57
GRÁFICO 19: Seguimiento y cumplimiento riguroso del expediente técnico.....	58
GRÁFICO 20: Elaboración oportuna de informes	59
GRÁFICO 21: Conocimiento de objetivos tangibles alcanzados.....	60



GRÁFICO 22: Desarrollo de habilidad de anticipación y cumplimiento de metas .61

INDICE DE ACRONIMOS

ROF	: Reglamento de Organización y Funciones.
MOF	: Manual de Organización y Funciones.
CAS	: Contrato Administrativo de Servicios.
PIA	: Presupuesto Institucional de Apertura.
POI	: Plan Operativo Institucional.
GRP	.Gobierno Regional Puno

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado Desarrollo del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional de Puno, 2015. Es una investigación cuantitativa de diseño no experimental y transaccional descriptivo, tiene como objetivo “Describir la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno”. La hipótesis que se plantea es que: El desarrollo del talento humano incide parcialmente en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno. En la ejecución del presente trabajo de investigación se aplicó la técnica de una encuesta estructurada, complementado con las entrevistas no estructurada a los trabajadores de la subgerencia de obras del Gobierno Regional de Puno, para obtener información que permita realizar la prueba no paramétrica a la hipótesis propuesta. Para realizar este trabajo de investigación se consideró una muestra de 20 personas que laboran y tienen relación directa con la subgerencia en mención, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia o mecánica de la unidad de análisis. Los resultados a los que se arribó al término de la investigación, Se determinaron que la contribución del desarrollo humano es mínima, por lo tanto, no contribuye directamente en la concreción de resultados. Es así que la permanencia en el mercado de impacto social es muy cuestionable en estos últimos años. Se sugirió que si esperamos una verdadera contribución del Talento humano, se debe dar énfasis a la capacitación permanente y mayor control en cuestión de metas y objetivos.

PALABRAS CLAVES: Talento Humano, Capacitación, Metas y objetivos, Gobierno Regional Puno, Sub Gerencia de Obras.

ABSTRACT

This research work entitled Development of human talent and its impact on the fulfillment of objectives in the submanagement of works of the Regional Government of Puno, 2015. It is a quantitative research of non-experimental and descriptive transactional design, aims to "Describe the incidence of the development of the human talent in the fulfillment of objectives in the submanagement of works of the Puno Regional Government ". The hypothesis that arises is that: The development of human talent affects partially in the fulfillment of objectives in the submanagement of works of the Puno Regional Government. In the execution of this research work, the technique of a structured survey was applied, supplemented with the unstructured interviews to the workers of the works sub-department of the Regional Government of Puno, to obtain information that allows the nonparametric test to be performed on the hypothesis. proposal. To carry out this research work, we considered a sample of 20 people who work and have a direct relationship with the aforementioned submanagement, using non-probabilistic sampling for convenience or mechanics of the analysis unit. The results that were reached at the end of the investigation, were determined that the contribution of human development is minimal, therefore, does not directly contribute to the realization of results. Thus, the permanence in the market of social impact is very questionable in recent years. It was suggested that if we expect a true contribution from Human Talent, emphasis should be placed on ongoing training and greater control in terms of goals and objectives.

KEYWORDS: Human Talent, Training, Goals and objectives, Regional Government Puno, Sub Management of Works.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el antaño, las organizaciones se creaban pensando que durarían para siempre, como si estuvieran listas, terminadas, perfectas y no necesitarían mejoras ni ajustes con el transcurso del tiempo.

Otra de las falencias es la de asociar la competitividad de una organización (sea pública o privada) como sinónimo de sus recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos-servicios excelentes y clientes satisfechos. Con todas estas herramientas las organizaciones tienen limitada capacidad para desafiar y vencer a los competidores, dado que, el talón de aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas.

Las personas son quienes operan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, prestan servicios y atienden a los usuarios. Son ellas las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existe

dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el potencial humano de la institución.

La subgerencia de obras del Gobierno Regional de Puno, compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal Líder de dicha área. La unidad en mención y los que lo integran son vitales para el éxito de la Institución, dado que, son ejecutoras de proyectos Públicos de Gobierno Regional, dado que, la dirección de la ejecución de obras por modalidad directa y el seguimiento de la misma recae directamente a esta área.

Para el cumplimiento efectivo de dichas funciones y actividades, un factor imprescindible es la capacitación de su personal para desempeñar el puesto actual y posterior. La subgerencia de obras, debe contar con personas expertas, ágiles, y dispuestas a correr riesgos, pues las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen y prestan sus servicios de forma excepcional.

En consabidas cuentas, la capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo en dicha área, dado que, generalmente las ejecuciones de obras en gobiernos locales y regionales siempre están retrasadas. Para subsanar dicha falencia una de las vías es la de entender la capacitación no como un gasto, sino una inversión, solo así habrá una verdadera concreción de metas y objetivos para un verdadero impacto social.

Siendo este el motivo de estudio del presente trabajo de investigación en identificar el desarrollo del talento humano que la Subgerencia de Obras del Gobierno Regional Puno para el cumplimiento de sus objetivos planeados en el desarrollo de su actividad.

1.2. ANTECEDENTES

Se revisó trabajos de Investigación en internet y la Universidad Nacional de Altiplano relacionados con la línea de investigación, se pudo encontrar tesis parcialmente relacionados. Se encontró las siguientes publicaciones:

Jorge Alex Suxe Ramos, en su tesis titulado “La capacitación del personal para el mejoramiento de calidad de servicios de las empresas de transporte turístico Terrestre de Puno, 2004. En la Universidad Nacional del Altiplano, para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Arriba a las siguientes conclusiones:

Los Métodos y técnicas de capacitación de personal implementados por las empresas de transportes turísticos son mayormente métodos convencionales (tradicionales) como son: seminarios, charlas, lo que limitan el desarrollo del personal.

Los programas de capacitación de personal implementados por las empresas de transporte turístico terrestre han presentado una regular efectividad y la frecuencia de capacitación de personal está dentro del normal, lo que ha contribuido a los conocimientos y habilidades del personal.

Bernardino Zela Pacori, en su tesis titulada “Gestión del talento humano y su incidencia en la rentabilidad en las empresas de transporte de pasajeros interdepartamental ruta Juliaca- Arequipa, periodos 2010, 2011”. En la Universidad Nacional del Altiplano, para optar el título profesional de Contador Público. De las conclusiones arribadas, se puede rescatar lo siguiente:

Los personales de las empresas no se encuentran entrenados, motivados ni incentivados. Muestra de ello no cumplen con eficiencia y eficacia sus funciones encomendadas por la empresa.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera incide el desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cómo es la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno?
- ¿De qué manera incide el desarrollo personal en el cumplimiento de resultados deseados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno?
- ¿En qué aspectos se puede mejorar los lineamientos de las acciones de capacitación y desarrollo empresarial para obtener incidencias favorables en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Describir la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Identificar la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de Metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.
- ✚ Explicar la incidencia del desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.
- ✚ Proponer lineamientos de mejoras en las acciones de capacitación y desarrollo institucional para obtener incidencias favorables en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Mondy (2010:199) sostiene que la capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.

2.1.1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato (2009:09) arguye que el talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Da las siguientes definiciones:

Es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

Es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.

Es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.

Es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

2.1.1.1. BENEFICIOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Según Mondy (2010:199) Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

Los clientes demandan continuamente una mayor calidad, costos más bajos y ciclos de tiempo más cortos. Por consiguiente, las empresas deben esforzarse por mejorar en forma constante su desempeño general. Los negocios han ayudado a este esfuerzo mediante la tecnología y el mejoramiento de los procesos. Pero el componente estratégico más importante es la calidad de la fuerza de trabajo de una compañía. Para mantener una ventaja competitiva estratégica, su fuerza de trabajo debe desarrollarse continuamente (Mondy W., 2010:200).

2.1.1.2. LA CAPACITACIÓN O FORMACIÓN

Para Chiavenato (2009:370-371), actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada

vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

2.1.1.3. DEFINICIÓN DE CAPACITACION O FORMACIÓN

Según Mondy (2012:220) son actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales.

Para Dessler y Varela (2009:185-186) la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales habilidades que necesitan para realizar sus labores.

Por su parte Chiavenato (2009:371) define como sigue:

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen

los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.

En fin para Tejado e Iglesias (2009:45) la formación o capacitación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a medio como a largo plazo. Al respecto, Ruiz; Gago y otros (2013:194) lo definen como el proceso por medio del cual los trabajadores actualizan o adquieren las competencias necesarias para lograr un óptimo desempeño en su puesto de trabajo.

2.1.1.4. OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Para Jacques, Cisneros y Morelos (2011:216) sostiene que se entiende por capacitación la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta. Puesto que el objetivo más importante de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. En realidad, la inversión en capacitación muchas veces se desperdicia, ya que no siempre se logra una buena conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de capacitación. Para asegurar que esta inversión sea óptima y tenga un efecto positivo en la organización, se debe usar un *enfoque sistemático de la capacitación*. Este enfoque supone cuatro fases:

- ✓ Evaluación de necesidades
- ✓ Diseño de programas
- ✓ Instrumentación
- ✓ Evaluación

Una función esencial de la capacitación es generar un cambio, tanto en el individuo como en la organización. Cuando esto se logra, se tiene éxito; cuando no, se fracasa.

2.1.1.5. ALCANCE DE LA CAPACITACION

Según Dessler, G. y Varela, R, (2009:185-186) sostiene que en la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo

que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora. Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional. La capacitación tiene una influencia muy significativa en la eficacia organizacional, y resulta más útil que la evaluación y la retroalimentación, sólo por debajo del establecimiento de metas, en cuanto a su efecto sobre la productividad. La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización. Como señala un instructor: “Ya no tan sólo nos concentramos en los objetivos tradicionales de la capacitación [...] Nos sentamos con la gerencia y la ayudamos a identificar metas y objetivos estratégicos, así como las habilidades y

el conocimiento necesarios para lograrlos. Después, trabajamos en conjunto para identificar si nuestro personal tiene las habilidades y el conocimiento, y cuando no los tienen, empezamos a considerar las necesidades de capacitación.”De igual modo, en la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones. Básicamente, la gestión del desempeño significa dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía. Adoptar un enfoque de gestión del desempeño en la capacitación significa que la capacitación debería explícitamente tener sentido en términos de aquello que la compañía quiere que cada empleado aporte, para alcanzar las metas de la organización en su conjunto.

2.1.1.6. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por las siguientes etapas:

El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras (Chiavenato, 2009:376).

Dessler, G. y Varela, R, (2009: 186-187) dicen que el primer paso de la capacitación es determinar qué capacitación, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de “determinar la carencia de

habilidades”. Los empleadores determinan las habilidades que requiere cada puesto de trabajo, así como las habilidades de los empleados actuales o potenciales. Después, se diseña la capacitación para solventar tal carencia de habilidades. La evaluación de las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos por lo general implica un *análisis de tareas*, es decir, desglosar los puestos de trabajo en subtareas y enseñar cada una de ellas al trabajador nuevo. El diagnóstico de necesidades para empleados actuales resulta más complejo: ¿La capacitación es la solución, o el desempeño es insuficiente porque el trabajador no está motivado? Aquí se requiere análisis del desempeño. Veremos cada uno de ellos.

El **análisis de tareas** se usa para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos. Con personal inexperto, la meta consiste en brindar a la nueva contratación las habilidades y el conocimiento requeridos para alcanzar un desempeño eficaz.

¿Cómo se determina qué habilidades y conocimiento se requieren? El análisis de tareas es un estudio detallado del puesto de trabajo para determinar qué habilidades específicas se requieren, como soldar (en el caso de un trabajador de la línea de ensamble) o entrevistar (en el caso de un supervisor). La descripción y la especificación del puesto de trabajo darán información útil, pues indican las responsabilidades y las habilidades específicas requeridas en ese puesto, y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación requerida para desempeñarlo.

Para los trabajadores actuales cuyo desempeño sea deficiente, por lo general, no es suficiente el análisis de tareas. El análisis del desempeño significa verificar si existe una deficiencia en el desempeño y determinar si ésta debería rectificarse mediante capacitación o algunos otros medios (como transferir al empleado o cambiar su plan de remuneración).

El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas (Chiavenato, 2009:376).

La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. (Chiavenato, 2009:376).

La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación (Chiavenato, 2009:376).

2.1.2. EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Según Chiavenato (2009:414) el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.

2.1.2.1. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS

Según Chiavenato (2009:417) existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa).

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

1. La rotación de puestos. Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto

plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.

La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador. (Chiavenato, 2009:417).

2. Puestos de asesoría. Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador (Chiavenato, 2009:417).

3. Aprendizaje práctico. Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación (Chiavenato, 2009:417).

4. Asignación de comisiones. Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga

problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación.

Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento (Chiavenato, 2009:417).

5. Participación en cursos y seminarios externos. Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios **internos**, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones

utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.

British Airways utiliza la enseñanza a distancia para capacitar a sus trabajadores para puestos de supervisión. Los colaboradores, ubicados en distintos países, tienen la posibilidad de recibir capacitación y entrenamiento de diferentes organizaciones sin

necesidad de costosos viajes, desplazamientos ni hospedaje (Chiavenato, 2009:417).

6. Ejercicios de simulación. La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante. El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones.

Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participante en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja la persona, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana (Chiavenato, 2009:417).

7. Capacitación fuera de la empresa. Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de

ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo (Chiavenato, 2009:417).

8. Estudio de casos. Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión (Chiavenato, 2009:417).

9. Juegos de empresas, también llamados management games o business games. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas (Chiavenato, 2009:417).

10. Centros internos de desarrollo o in house development centers. Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas (Chiavenato, 2009:417).

11. Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor,

para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas (Chiavenato, 2009:417).

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría. (Chiavenato, 2009:417).

a.- Tutor personal o mentoring.

En este caso la empresa asigna al trabajador un tutor o *mentor* que será alguien de la propia organización con muchos años de experiencia. Este actuará como consejero personal del tutorizado y le servirá como modelo positivo para seguir. Se trata de fidelizar a los trabajadores que por su talento tengan mucho potencial dentro de la empresa. La formación será integral y a largo plazo. (Tejado e Iglesias, 2009:47).

Para Chiavenato (2009:418-419) se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización. Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. De la misma manera que un técnico deportivo observa, analiza y trata de mejorar el desempeño de los atletas, el tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador. Los tutores o los mentores son ejecutivos

que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político. Empresas como Motorola, Tenneco y Prudential promueven internamente a los gerentes que brindan tutoría y tienen éxito en el sistema corporativo de apoyo a los trabajadores. En este sistema de sostén, el mentor guía y orienta al candidato y responde por él en los círculos más altos de la organización. Esta herramienta presenta ventajas, como aprender haciendo, por las posibilidades de una intensa interacción y rápida realimentación del desempeño de las tareas. Las mayores desventajas son: la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor/tutor para ser un buen entrenador. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del tutor. La tutoría puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. Sin embargo, una persona puede ser un excelente ejecutivo sin que, por ello, sea capaz de crear un ambiente de aprendizaje y apoyo.

En fin Mondy W.(2010:231) arguye que el Mentoring es un enfoque de asesoría, capacitación y formación, en caminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional.

b.- Coaching o Asesoría de los trabajadores.

El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus actividades. La asesoría se parece el enfoque de la tutoría, pero difiere en un aspecto: se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la

discusión se relaciona con un proceso de disciplina. El administrador debe intervenir cuando el colaborador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de desempeñar su trabajo satisfactoriamente. No obstante, antes de que ocurra la intervención, es imperativo que el administrador identifique claramente el problema. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del colaborador, entonces el esfuerzo del administrador será como facilitador de la capacitación o del desarrollo. El proceso de asesorar a los trabajadores exige que el administrador tenga una enorme habilidad para escuchar y persuadir (Chiavenato, 2009:418)

En cambio para Tejado e Iglesias (2009:47) sostiene que es un tipo de formación utilizada, casi exclusivamente, para directivos. Consiste en una serie de entrevistas individuales con un *coach* (entrenador), en las cuales el trabajador elige un tema que le preocupa, el *coach* escucha, hace preguntas y emite observaciones.

La finalidad es ayudar al trabajador a encontrar las soluciones por sí mismo para que de esta forma logre alcanzar sus objetivos. Trata más del desarrollo de nuevas conductas que de los aspectos técnicos del trabajo. El *coach* será normalmente un experto externo y la formación será específica (ante problemas concretos) y a corto plazo.

Mondy W. (2010:231) sostiene que el Coaching se considera con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia de una manera muy similar a un mentor, pero el enfoque

principal es en el desempeño. El coach tiene una mayor experiencia o pericia que el aprendiz y se encuentra en la posición indicada para ofrecer buenos consejos. El coaching se ha convertido en una forma excelente para el desarrollo de administradores y ejecutivos.

2.1.3. PLANEACIÓN Y/O LA PLANIFICACIÓN

En palabras de Chiavenato (2009:216), “Es la primera de las cuatro funciones administrativas, se define como un proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlo”.

Según Jones y George (2010:08) “es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados”

De acuerdo con Koontz, y Weihrich, H (2004:122) la planeación es un “procedimiento que implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros”.

Al respecto para Robbins y Coulter (2000:212) la planificación “implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”.

En cambio para Anzola (2010:62), “Es una actividad que brinda previamente las respuestas a las interrogantes: Qué hacer, cómo hacerlo, donde hacerlo, quién lo va a hacer y cuándo hacerlo, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa- Producción, mercado, finanzas y personal”

Por ultimo para Daft, Richard (2004:210), “La planeación es el medio a través del cual se definen las metas y los medios para lograrlas y se especifican la asignacion de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias. Es decir la planeación determina los objetivos futuros y los medios para lograrlo”.

2.1.3.1. OBJETIVOS EMPRESARIALES.

Para Chiavenato (2009: 149) “los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacionales”.

Según Robbins, y Coulter, Mary (2000:221), “los objetivos son metas. Se refiere a los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras”.

Para Koontz y Weihrich (2004:126), “Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control”. En cambio FRED (2003:11) define como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.

Una vez que se han establecido la filosofía, la visión y la misión, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado (Münch, 2008:33).

De acuerdo con Chiavenato,(2009:220), expone que el primer paso de la planeación es establecer los objetivos que se pretende alcanzar.

Los objetivos de la organización deben orientar los primeros de planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desea llegar para conocer cuales son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá. Simultáneamente a la definición de los objetivos, se deben evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar donde se está y que se debe hacer.

Al respecto Koontz, Weihrich y otros (2004:129–133) sostienen que se deben de establecer los objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe de hacerse tanto para el largo como para el corto plazos. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y en qué se cumplirá por medio del entrelanzamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos, y programas.

2.1.3.2. NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS

Para Münch (2008:34) los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Ademas el autor en fatiza que en ocasiones, existe cierta discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas, tal situación proviene de que esta terminología ha sido traducida del inglés; sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo, y se fijan con posterioridad a los objetivos estratégicos.

2.1.3.3. CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Münch, (2008:35) lo clasifica en función del área que abarquen y del tiempo en el que se establezcan los objetivos, pueden ser:

Estratégicos o generales. Se refieren a toda la empresa y se establecen a largo plazo.

Ejemplo: Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los primeros cinco años.

Tácticos o departamentales. Se determinan para un área, gerencia o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazos.

Ejemplo: Incrementar las ventas de la división de plásticos a tres millones de pesos mensuales, en el presente año.

Operacionales o específicos. Se establecen en niveles o secciones de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los

objetivos departamentales y, obviamente, de los generales. Los objetivos operacionales pueden ser:

Seccionales. Cuando se refieren a una sección o grupo.

Ejemplo: Producir medio millón de piezas semanales, del producto X, en el área de troquelados.

Individuales. Como su nombre lo indica son metas personales.

Ejemplo: Cada operario adscrito a la sección tornos, producirá diariamente 100 cajas de piezas 2X.

2.1.3.4. OBJETIVOS MÁS USUALES

Según datan Bernal y Sierra (2008:55), “los objetivos más perseguidos por las organizaciones se suelen mencionar los relacionados con los siguientes aspectos:

- Utilidades.
- Participación del mercado
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción del empleado
- Calidad de los productos
- Eficiencia
- Ventas
- Endeudamiento
- Niveles de inventario y
- Días de cartera”

En palabras de Chiavenato, (2009: 151), “ los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías”:

- a) La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa.
- b) La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.
- c) La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad
- d) La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad.
- e) En consecuencia, utilidad, expansión, seguridad y autonomía son los objetivos genéricos principales que las empresas deben alcanzar. Hasta cierto punto la utilidad asegura los otros tres objetivos. La utilidad, la seguridad y la autonomía son, básicamente, objetivos de supervivencia de la empresa, mientras que la expansión es un objetivo de crecimiento empresarial.

Para Wheelen y Hunger (2007:50) los más usuales son:

- Rentabilidad (utilidades netas)
- Eficiencia (costos bajos, etcétera)
- Crecimiento (aumento de los activos totales, ventas, etcétera)
- Riqueza de los accionistas (dividendos más apreciación de las acciones)
- Utilización de recursos (ROE o ROI)
- Reputación (ser considerada una de las mejores empresas)

- Contribuciones a los empleados (seguridad, sueldos y diversidad del empleo)
- Contribuciones a la sociedad (pago de impuestos, participaciones en organizaciones de beneficencia, provisión de una necesidad, producto o servicio)
- Liderazgo de mercado (participación en el mercado)
- Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad)
- Supervivencia (evitar la quiebra)
- Necesidades personales de la administración de alto nivel (uso de la empresa para propósitos personales, como proporcionar empleos a familiares).

2.1.3.4.1. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Según Fred (2003:158) los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

2.1.3.4.2. LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

En palabras de Fred (2003:158) los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en

activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos. Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Según Fred (2003: 158-159) los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones. Una empresa reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la

empresa. Sin los objetivos a largo plazo, una empresa se desviaría hacia algún lugar desconocido. Es difícil imaginar a una empresa o individuo exitoso sin objetivos definidos, ya que el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; más bien, es el resultado del trabajo intenso dirigido hacia el logro de ciertos objetivos.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Capacitación

Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sustrabajos actuales.

Desarrollo

Aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo.

Meta

Es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos.

Evaluación

La evaluación es la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas. La evaluación puede ocurrir durante el periodo de ejecución (evaluación contingente) o al finalizar dicho periodo (evaluación ex post).

La aptitud

(del latín aptus capaz para), se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una acción o tarea, Hay que destacar también que

la aptitud está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.

La actitud

Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

Conocimiento.

Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

Objetivo organizacional

Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El desarrollo del talento humano incide parcialmente en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.

Variables:

V.I. : Talento humano.

V.D. : Cumplimiento de objetivos.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA

La capacitación del personal incide positivamente en el cumplimiento de metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.

Variables:

V.I. : Capacitación del personal.

V.D. : Cumplimiento de metas.

El desarrollo personal no incide en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.

Variables:

V.I. : Desarrollo personal.

V.D. : Cumplimiento de resultados.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. MÉTODO ANALÍTICO

Según Bernal Torres (2010) “Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. En el presente trabajo de investigación se empleó en el análisis estadístico de cada indicador de las dos variables de investigación para ultimar con las conclusiones y recomendaciones.

3.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Según Bernal Torres (2010) “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. Para el trabajo de

investigación, este método permitirá, a partir de la revisión teórica, plantear hipótesis para llegar a las confirmaciones y conclusiones específicas.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. POBLACIÓN

El estudio se dio en la subgerencia de obras, parte integrante de gerencia de infraestructura del Gobierno Regional, el cual está conformado por ingenieros arquitectos técnicos en ingeniería, capataces, técnicos en construcción, oficiales en construcción y obreros de construcción, etc. Total, del personal permanente 30.

3.2.2. MUESTRA

Para efectos del presente trabajo de investigación, el tamaño de la muestra lo determinamos por conveniencia. Se tomó 20 trabajadores

3.3. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de alcance descriptivo, dado que, “Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernandez Sampieri; Fernandez y Baptista, 2014)

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es no experimental, conocido también como investigación ex post-facto (los hechos y las variables ya ocurrieron). Según (Hernandez Sampieri; Fernandez y Baptista, 2014) es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los

fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, de hecho, no hay condición o estímulo a los cuales se expuso a los sujetos y objetos de estudio. En la investigación se recogerá información en un momento dado de la situación actual de la incidencia del “Desarrollo del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional de Puno, 2015”.

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

ENCUESTA.

Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. En el presente trabajo se tomará encuesta en un momento determinado al personal que labora en área de subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.

INSTRUMENTOS

Para el trabajo de investigación se elaboró un cuestionario dirigido a los trabajadores de subgerencia de obras.

3.6. TRATAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS

La información obtenida de las encuestas ha sido analizados, clasificados y tabulados, utilizando el paquete estadístico STATA 14, en donde primeramente se ingresará los datos codificados a “data editor”, posteriormente se activaran los comandos “tabulate” para generar las frecuencias de carácter descriptivo de las variables e indicadores de estudio.

Con la finalidad de lograr un mayor entendimiento y visualización de los resultados a obtener se elaboraron cuadros y gráficos para plasmar los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, exponemos los resultados del estudio obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores en la subgerencia de Obras del Gobierno Regional Puno, con el objeto de “Describir la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno”.

Los resultados son presentados en el siguiente orden:

- Datos descriptivos
- Identificación de la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de Metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno
- Explicación de la incidencia del desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno
- Propuesta lineamientos de capacitación de trabajadores estatales para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

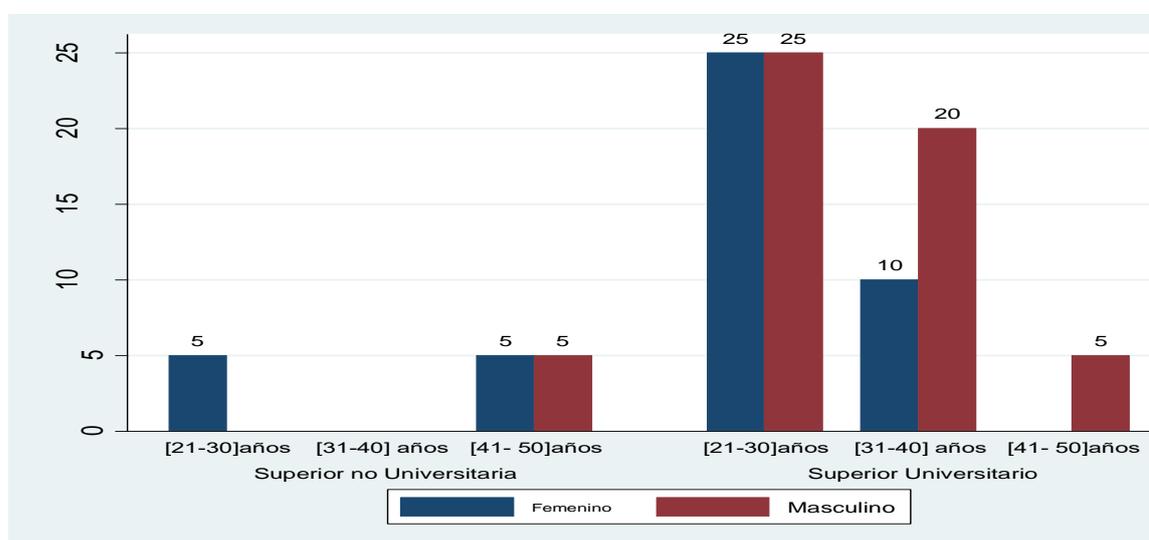
5.1. DATOS DESCRIPTIVOS.

Tabla 1. Edad, Género y Grado de Instrucción de los Trabajadores.

Edad	Superior no Universitaria	Resultados	Superior Universitario	Resultados
21 – 30 años	1	5%	10	50%
31 – 40 años	0	0	6	30%
41 – 50 años	2	10%	1	5%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia.

Gráfico 1. Edad, Género y Grado De Instrucción De Los Trabajadores.



Fuente: elaboración Propia.

Según el gráfico, del total de los encuestados, el 5% de las mujeres está en la edad de [21- 30] años y otro 5% está entre [41-50] respectivamente. Dichas damas tienen formación no Universitaria. Por otro lado, los que tienen formación Universitaria y tienen la edad de entre [21-30] años representan un 25% y un 10 % está entre la edad de 31- 40 años. En caso de los varones con formación No universitaria solo el 5% está en la edad de [41- 50] años, el resto tienen formación universitaria, es así que, el 25% oscila entre [21-30] años, el otro 20% está entre [31-40] años y por último un 5% están entre [41-50] años.

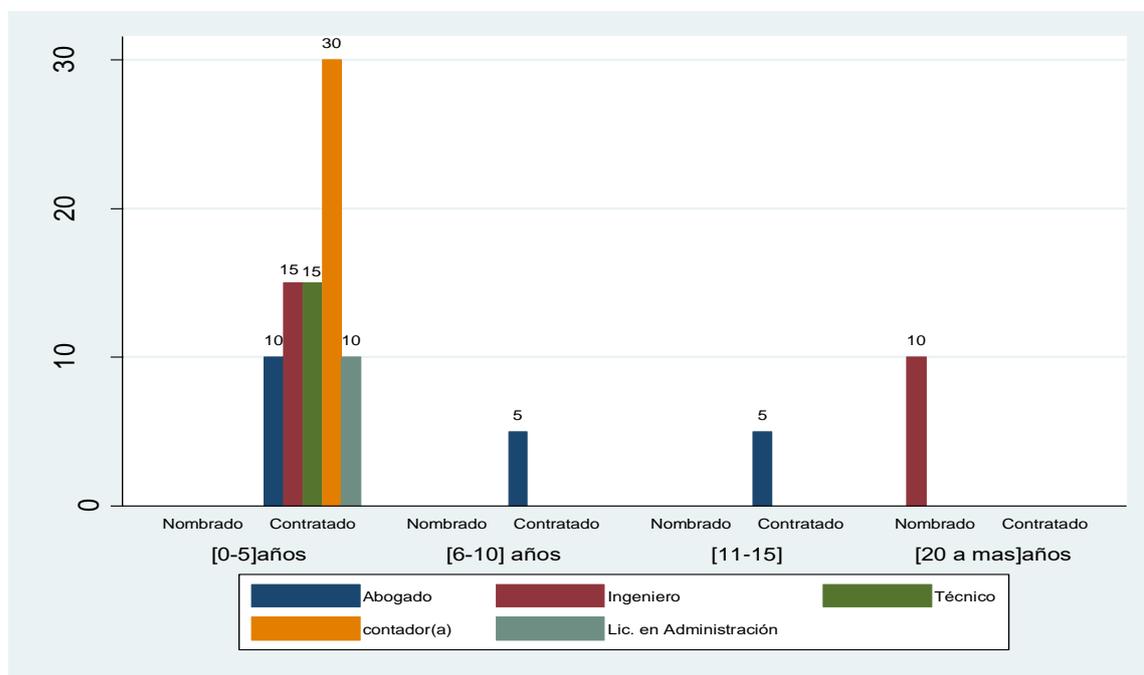
En síntesis, el 45% son damas y el 55% son varones. Superior no universitaria hacen un 15% y los varones 85%. Esta situación nos da entender que predomina el sexo masculino en la subgerencia de obras, además la gran mayoría son egresados de las universidades.

Tabla 2. Profesión, condición laboral y años de permanencia

Años/Profesión		Abogado	Ingeniero	Contador	Administrador	Técnico
0-5 años	nombrado	0	0	0	0	0
	contratado	2	3	6	2	3
5-10 años	nombrado	0	0	0	0	0
	contratado	1	0	0	0	0
10-15 años	nombrado	0	0	0	0	0
	contratado	1	0	0	0	0
20- a mas años	nombrado	0	0	0	0	0
	contratado	0	2	0	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

Gráfico 2. Profesión, Condición Laboral y Años De Permanencia.



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el gráfico correspondiente, el 10% de abogados, tienen una permanencia de [0-5] años y son contratados. Los otros 5% tienen una

permanencia de [6-10] años y por último otros 5% también son contratados y tienen una permanencia de [11-15] años. Los ingenieros contratados representan un 15% y tienen una permanencia de [0-5] años. Los nombrados solo alcanzan el 10% y tienen una permanencia de más de [20] años. Los técnicos solo representan el 15% que laboran en la modalidad de contrato con una permanencia de [0-5] años. Los contadores alcanzan el 30% en condición de contratados y con una permanencia de [0-5] años de permanencia. Por último, los Licenciados en administración alcanzan un 10% en condición de contrato con una permanencia de [0-5] años respectivamente.

En síntesis, los abogados hacen el 20%, ingenieros 25%, técnicos 15%, contadores 30% y Licenciados en Administración 10%. Concerniente a la condición laboral solo el 10% son nombrados y el 90% son contratados. El área de subgerencia de obras en su mayoría son contadores, ingenieros y abogados. Estos últimos distan del rubro en cuestión.

5.2. Identificación de la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de Metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.

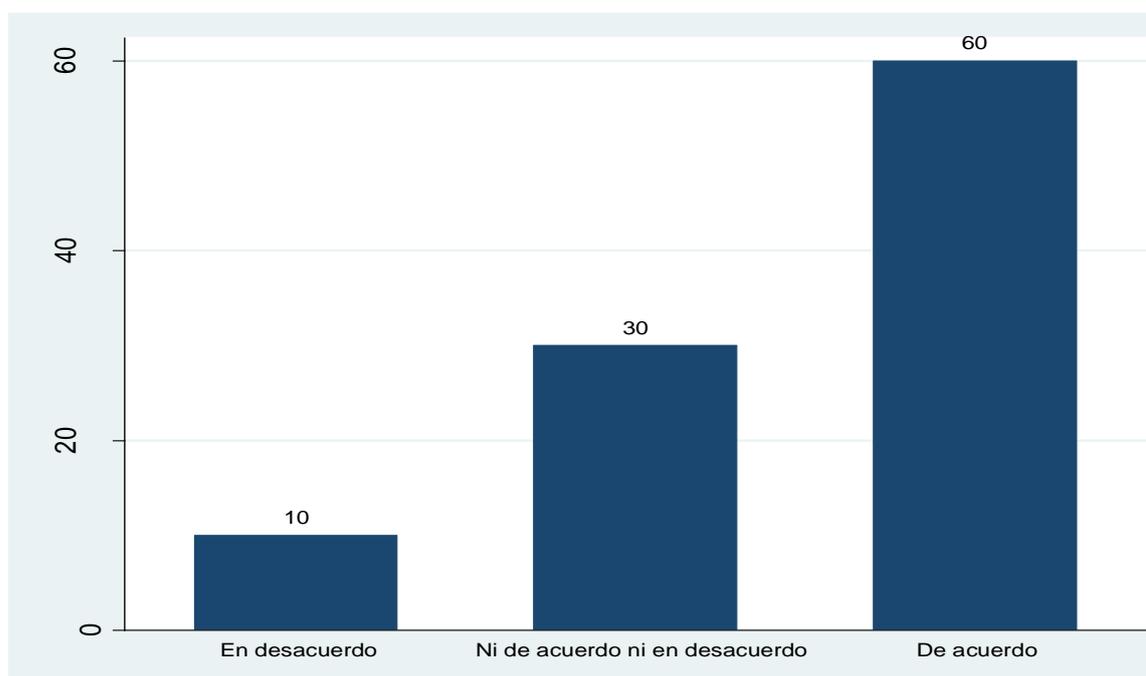
5.2.1. Conocimientos del personal

TABLA 3. Autosuficiencia del Personal En Conocimiento

Items	Total	Resultados
En desacuerdo	2	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%
De acuerdo	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 3. Autosuficiencia del Personal en Conocimiento Para Desempeñarse



Fuente: Elaboración propia.

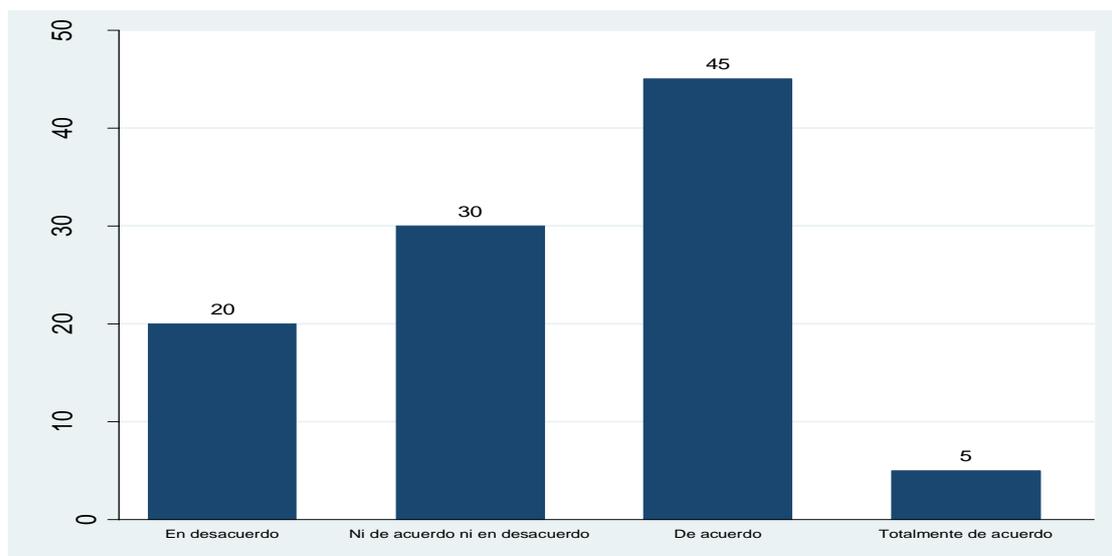
Según el gráfico, un 60% del personal encuestado, manifiesta que sus conocimientos son más que suficientes para desempeñar sus funciones en el cargo que desempeña, mientras tanto un 30% son indiferentes al respecto y por último 10% asevera estar en desacuerdo.

TABLA 4. Capacitación Recibida de La Institución

Items	Total	Resultados
En desacuerdo	4	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%
De acuerdo	9	45%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 4. Capacitación Recibida de la Institución



Fuente: Elaboración propia

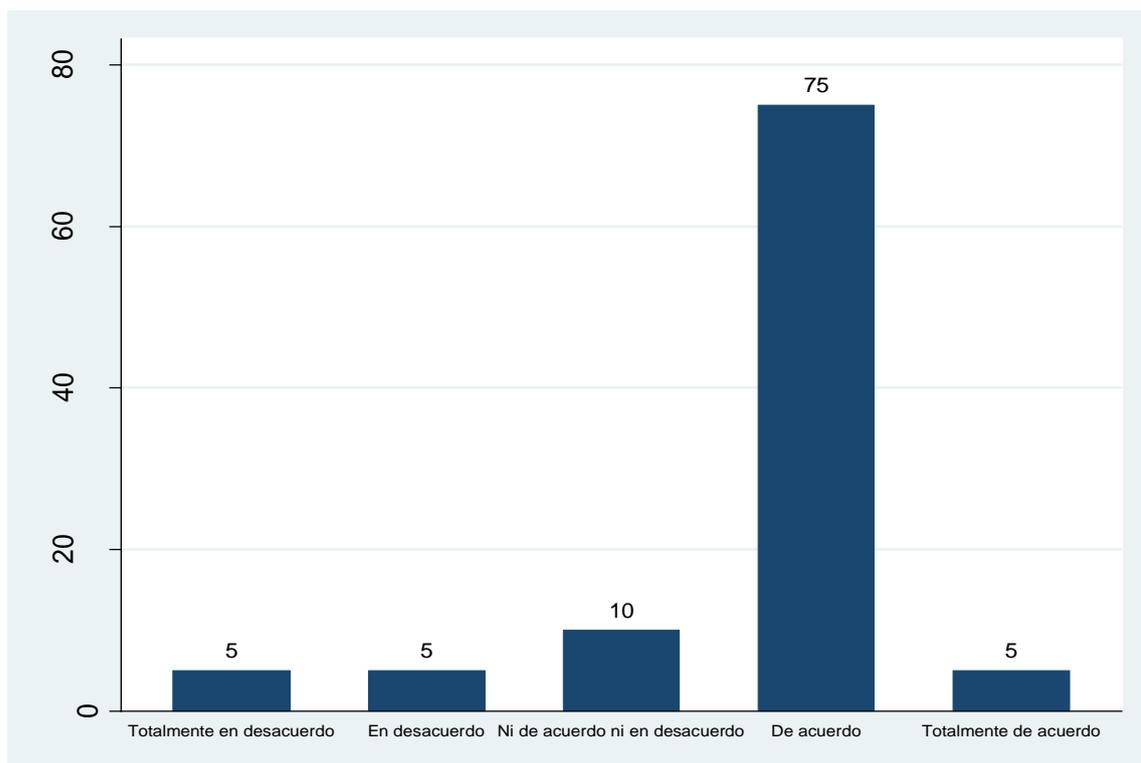
Según el gráfico, el 05% del total de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que sus conocimientos actuales han sido enriquecidos con la capacitación proporcionada por la institución donde labora. El otro 45% asevera estar de acuerdo sobre el respecto. El 30% es indiferente y el 20% no recibieron capacitación o inducción alguna al respecto.

TABLA 5. Conocimiento de Habilidades Individuales

Items	Total	Resultados
Totalmente En desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	1	5%
Ni desacuerdo ni en desacuerdo	2	10%
De acuerdo	15	75%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 5. CONOCIMIENTO DE HABILIDADES INDIVIDUALES



Fuente: Elaboración propia

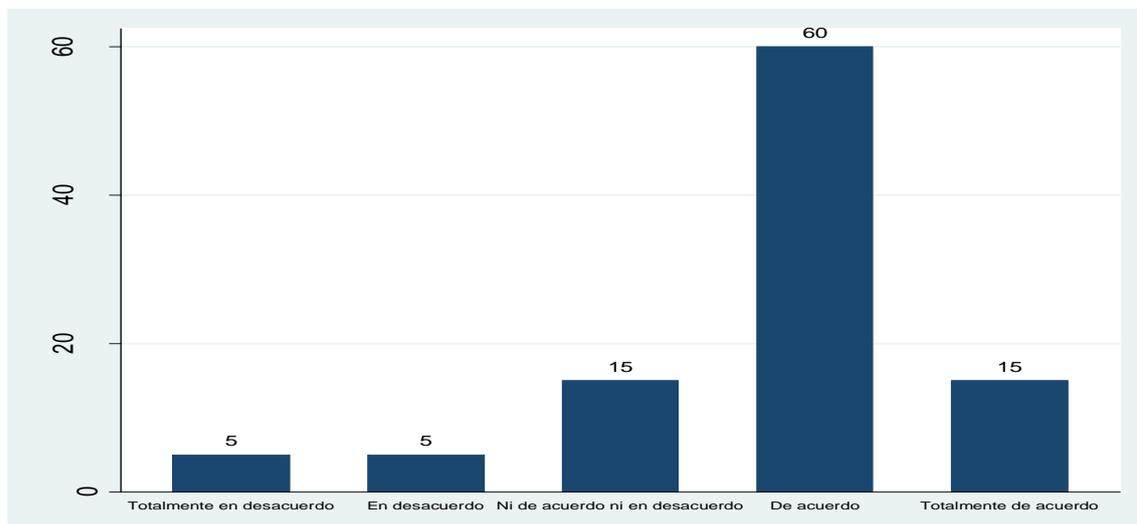
Como se muestra en el siguiente gráfico, sólo el 05% del total aseguran estar totalmente de acuerdo en que, en el equipo, dividen el trabajo fácilmente porque saben qué habilidades tiene cada uno. El 75% aseguran estar de acuerdo. Un 10% son indiferentes al respecto y por último un 10% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

TABLA 6. Empleo de Habilidades de Manera Positiva

Items	Total	Resultados
Totalmente En desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	1	5%
Ni desacuerdo ni en desacuerdo	3	15%
De acuerdo	12	60%
Totalmente de acuerdo	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 6. Empleo de Habilidades De Manera Positiva



Fuente: Elaboración propia

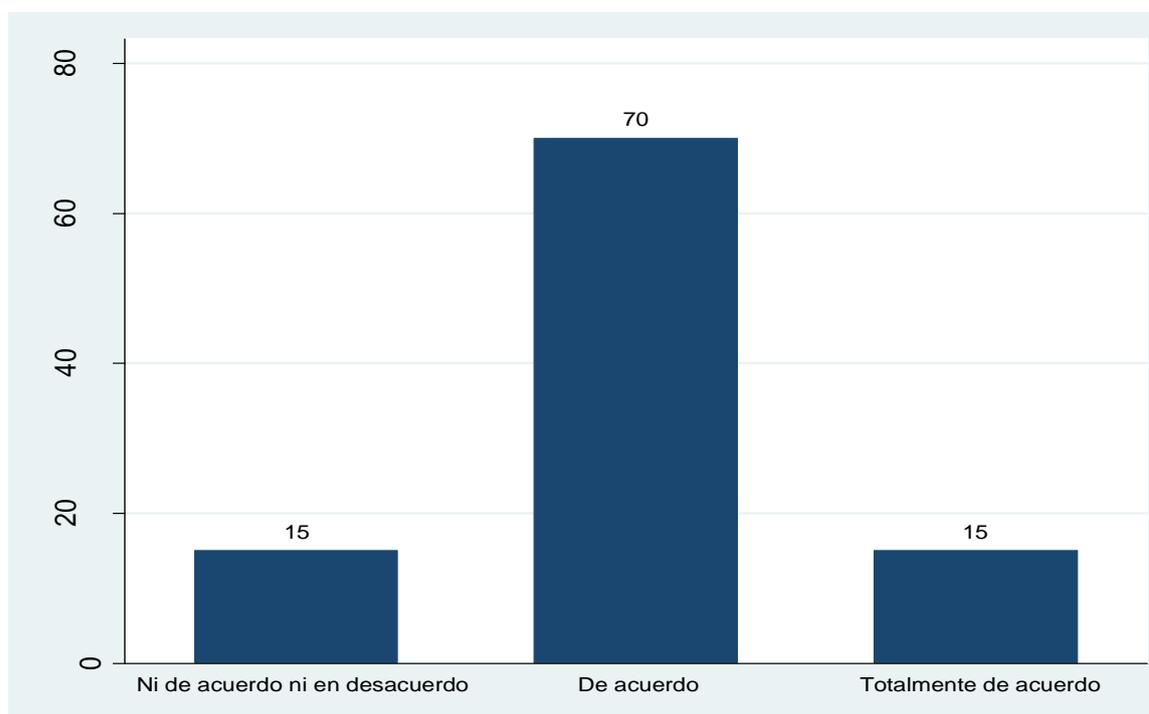
Según el gráfico un 15% del total manifiesta estar totalmente de acuerdo, en la subgerencia de obras se sabe aprovechar positivamente las habilidades de cada miembro. El 60% está de acuerdo, el 15% son indiferentes al respecto y un 10% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

TABLA 7. Contribución de Habilidades Individuales en la Consecución de Buenos Resultados

Items	Total	Resultados
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
De acuerdo	14	70%
Totalmente de acuerdo	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 7 Contribución de Habilidades Individuales en la Consecución de Buenos Resultados



Fuente: elaboración propia

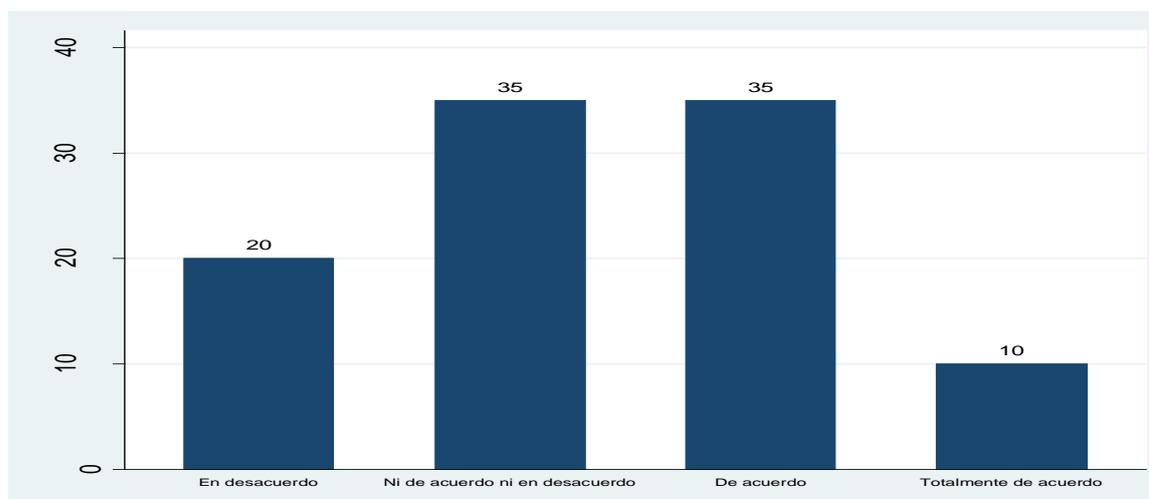
Según el gráfico, solamente un 15% del total está totalmente de acuerdo en que la variedad de habilidades de los miembros del equipo les permite obtener mejores resultados. El 70% manifiesta estar de acuerdo y un 15 por ciento es indiferente.

CUADRO 8. Preocupación de los Jefes Inmediatos por Capacitación del Personal

Items	Total	Resultados
En desacuerdo	4	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 8. Preocupación de los Jefes Inmediatos por Capacitación del Personal



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico, solo el 10% del total está totalmente de acuerdo en que los líderes inmediatos se preocupan de que cada miembro descubra habilidades que se complementen para el mejor desempeño del personal, el 35% manifiesta estar de acuerdo, otro 35% es indiferente y por último el 20% está en desacuerdo.

Más de la mitad (55%) de los trabajadores no sienten que sus jefes inmediatos se preocupen en el aprendizaje permanente de ellos. Esta situación trae a la larga los resultados nada satisfactorios. Casos como ineficiencia del área, retraso en ejecución de alguna actividad inherente etc.

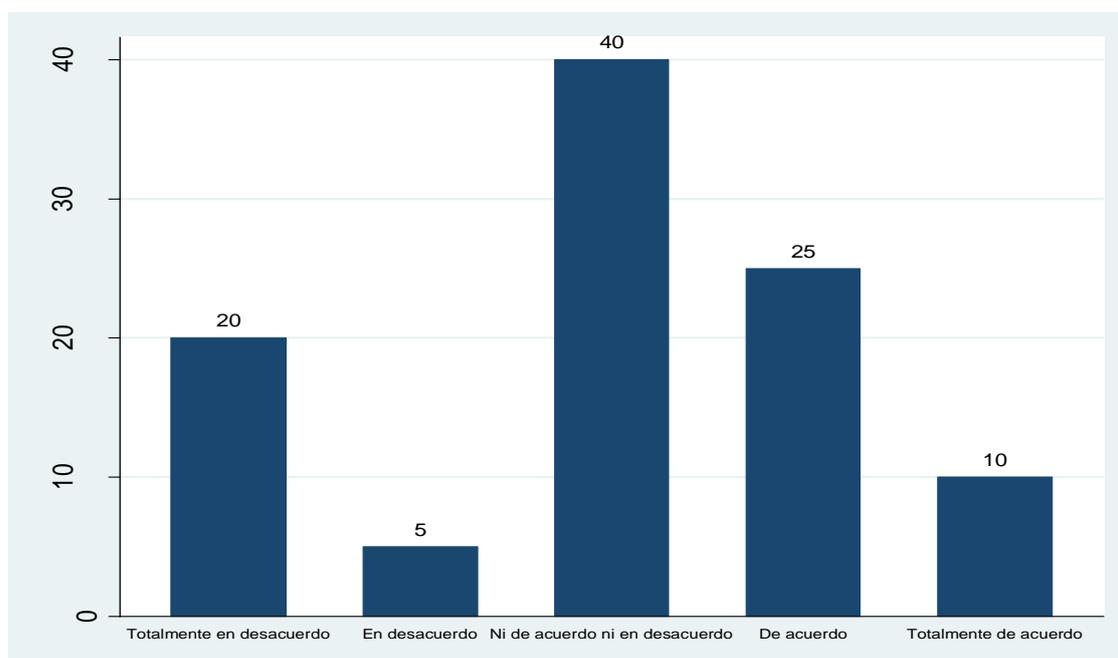
Actitud

TABLA 9. Situación Conflictiva Entre Compañeros de Trabajo

Items	Total	Resultados
Totalmente En desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	1	5%
Ni desacuerdo ni en desacuerdo	8	40%
De acuerdo	5	25%
Totalmente de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 9. Situación Conflictiva Entre Compañeros de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico correspondiente, un 35% reconocen que en el área de trabajo existen compañeros cuya relación es conflictiva. El 40% es indiferente y 25% están en desacuerdo en que la situación se dé entre compañeros.

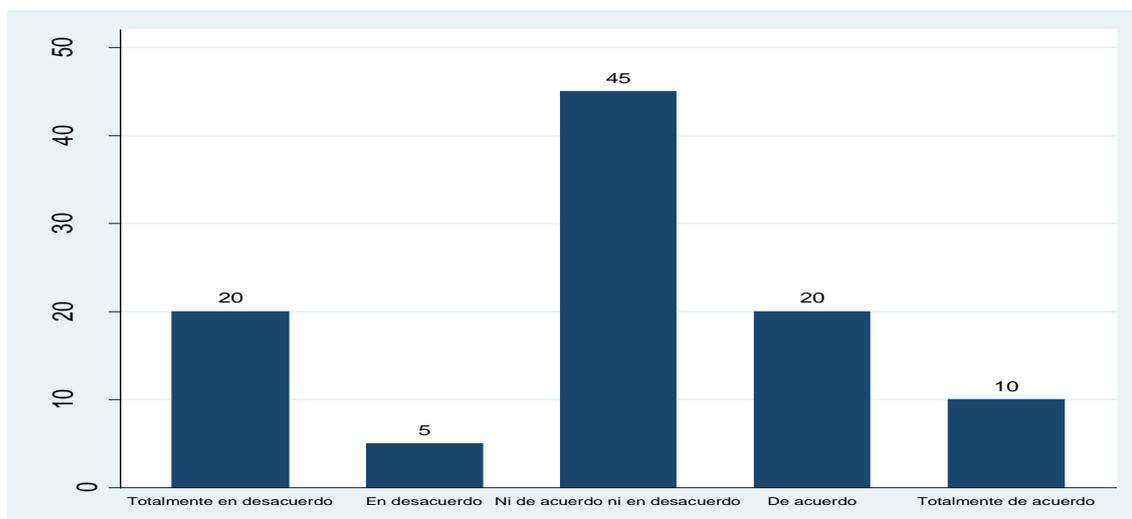
Considerando los indiferentes y los que reconocen la existencia de conflictos entre compañeros harían un 65%, dicho porcentaje es un indicador que expresa conflicto, pueda que esta situación se dé puesto que la subgerencia de obras está conformada por un buen porcentaje de abogados.

TABLA 10. Actitud de Vanagloria Presente en el Personal

Items	Total	Resultados
Totalmente En desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	1	5%
Ni desacuerdo ni en desacuerdo	9	45%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 10. Actitud de Vanagloria Presente en el Personal



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico correspondiente, un 30% del total de los encuestados manifiestan que Hay miembros en el equipo a los que les gusta vanagloriarse de sus logros ante los demás. Un 45% son indiferentes a un 25% consideran que esa actitud pasa desapercibida.

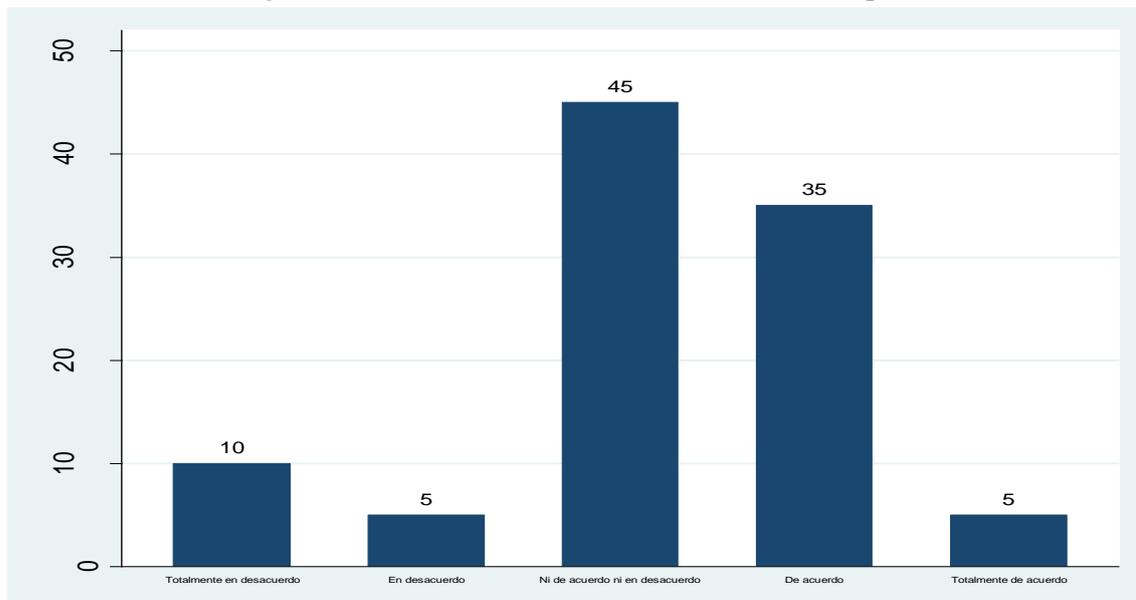
Esta situación, si tomamos en consideración los supuestos indecisos y los que aceptan abiertamente la situación hacen un total 75%, cifra que demostraría que la actitud petulante hace que se rompa en muchas ocasiones las relaciones interpersonales.

TABLA 11. Capacitación Recibida en Torno a la Inteligencia Emocional

Items	Total	Resultados
Totalmente En desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	1	5%
Ni desacuerdo ni en desacuerdo	9	45%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 11. Capacitación Recibida en Torno a la Inteligencia Emocional



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, el 40% del total está de acuerdo en que Gracias a la capacitación recibida, la mayoría de los miembros del equipo toman de manera constructiva las críticas que recibimos sobre nuestro trabajo. El resto es indiferente y manifiestan estar en desacuerdo al respecto.

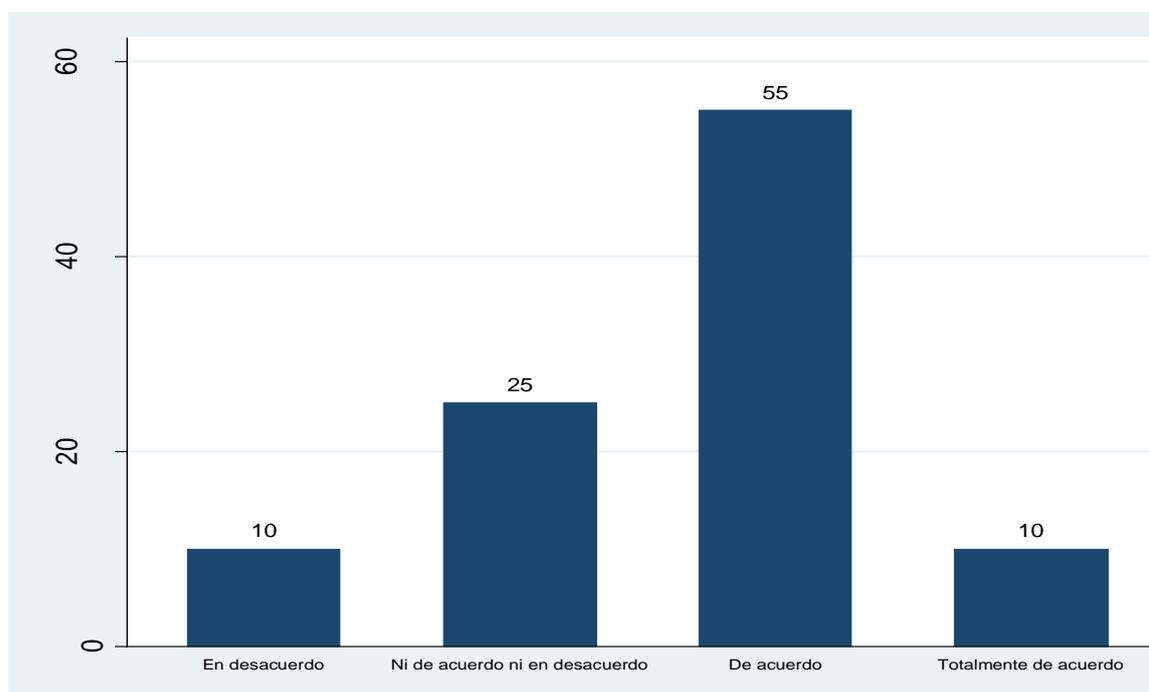
Esta situación consideramos que es producto no solamente de charlas y capacitaciones impartidas, sino también tienen que ver algunos factores como la indiferencia al respecto, dado que, en gestión pública los trabajadores se comprometen muy pocas veces con sus trabajos.

TABLA 12. Sinceridad Reciproca con los Compañeros de Trabajo

Items	Total	Resultados
En desacuerdo	2	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
De acuerdo	11	55%
Totalmente de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRAFICO 12. Sinceridad Reciproca con los Compañeros de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

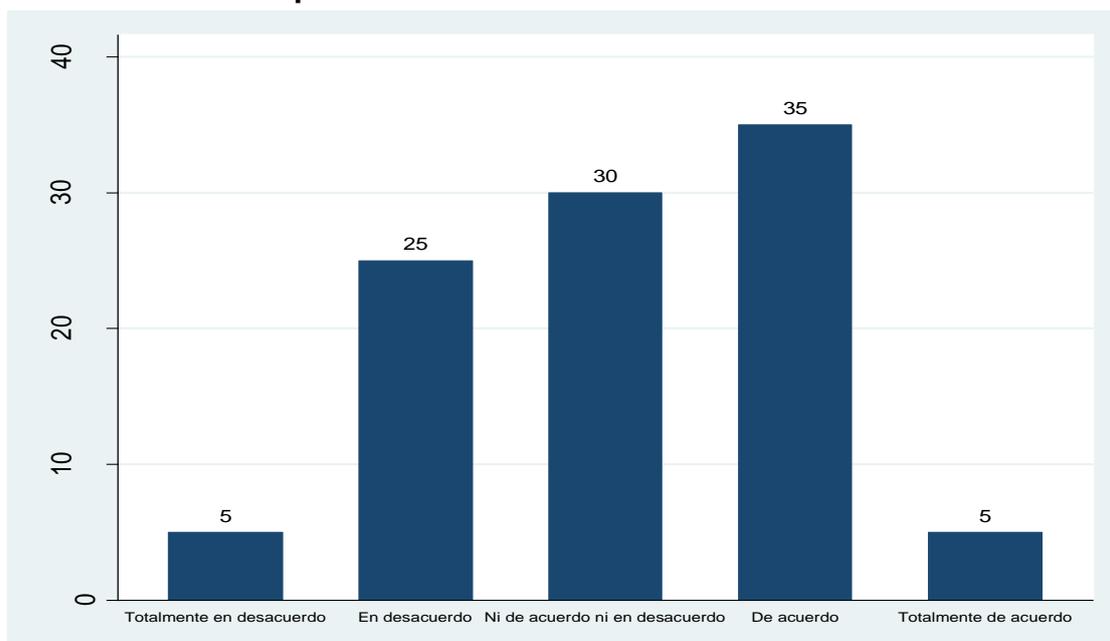
Según el gráfico, solo el 65% del total manifiestan que Los miembros del equipo acostumbran decir lo que piensan con sinceridad. El 35% consideran que la actitud no se da con mucha frecuencia, en la medida que algunos reservan su opinión, solo se manifiestan cuando lo ven conveniente.

TABLA 13. Importancia de Ideas Innovadoras del Nuevo Personal

Items	Total	Resultados
Totalmente En desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	5	25%
Ni desacuerdo ni en desacuerdo	6	30%
Desacuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 13. Importancia de Ideas Innovadoras del Nuevo Personal



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, el 45% considera que Cuando ingresan miembros nuevos al equipo, al comienzo suele dársele poca importancia a sus aportes, el 30% es indiferente y un 30% están en desacuerdo al respecto.

Estas situaciones reflejan la rutina y habito pobre de conversar, rescatar ideas innovadoras del personal nuevo y joven

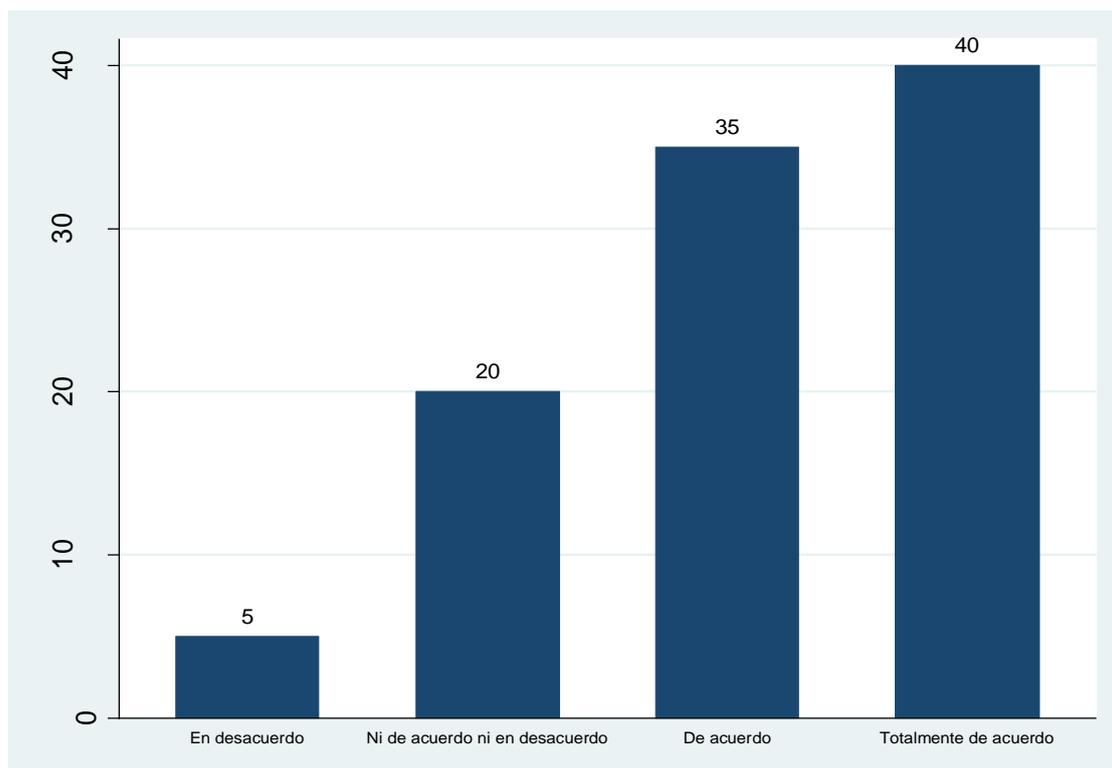
5.3. Explicación de la incidencia del desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno

TABLA 14. Labor Para el Cumplimiento de Metas y Objetivos

Ítems	Total	Resultados
En desacuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	8	40%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 14. Labor Para el Cumplimiento de Metas y Objetivos



Fuente: Elaboración Propia

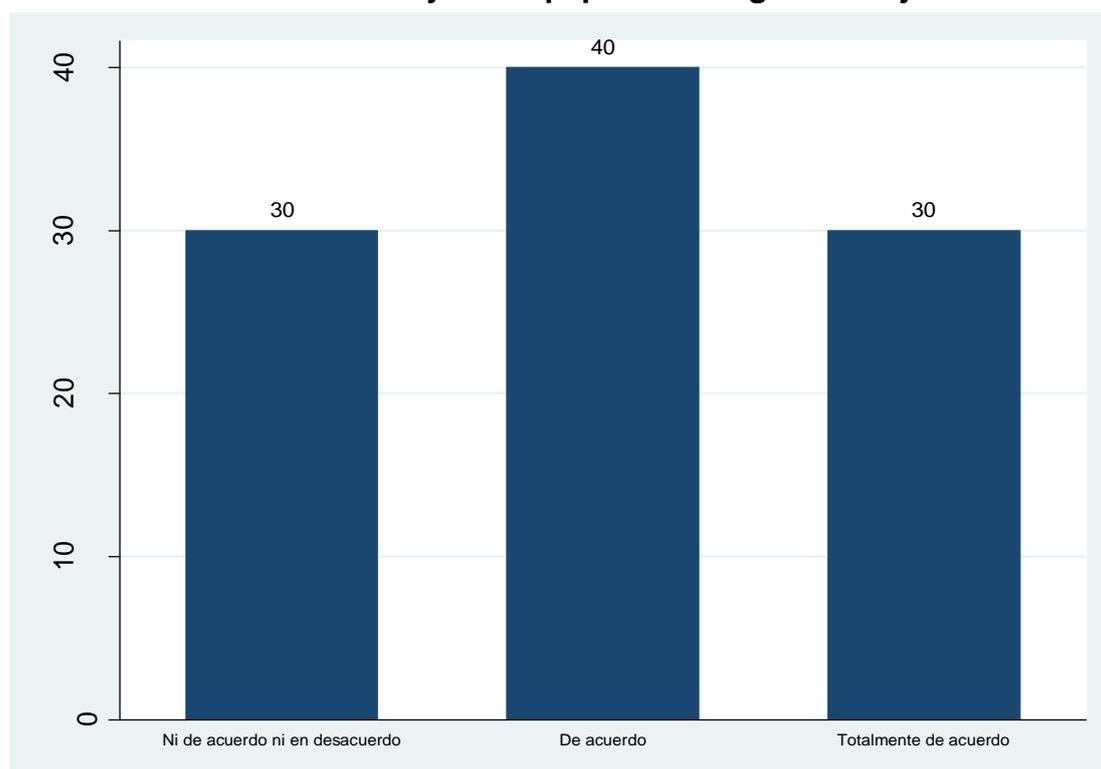
Según el gráfico el 75% es consciente que el objetivo es algo que todos los miembros del equipo tienen presente. El 20% es indiferente al respecto y por último, el 05% asegura estar en desacuerdo.

Esta situación refleja que tuvieron efecto las charlas que se impartieron al respecto, mas no se tradujo en acción productiva, en la medida que, el desempeño de subgerencia de obras tuvo falencias considerables sobre todo en las ejecuciones de obras por administración directa.

TABLA 15. Trabajo en Equipo Para Logro de Objetivos

Items	Total	Resultados
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%
De acuerdo	8	40%
Totalmente de acuerdo	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 15. Trabajo en Equipo Para Logro de Objetivos

Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, solamente el 70% asegura que cada uno de los miembros del equipo le pone todo su esfuerzo al logro del objetivo común. El 30% manifiesta su indiferencia al respecto.

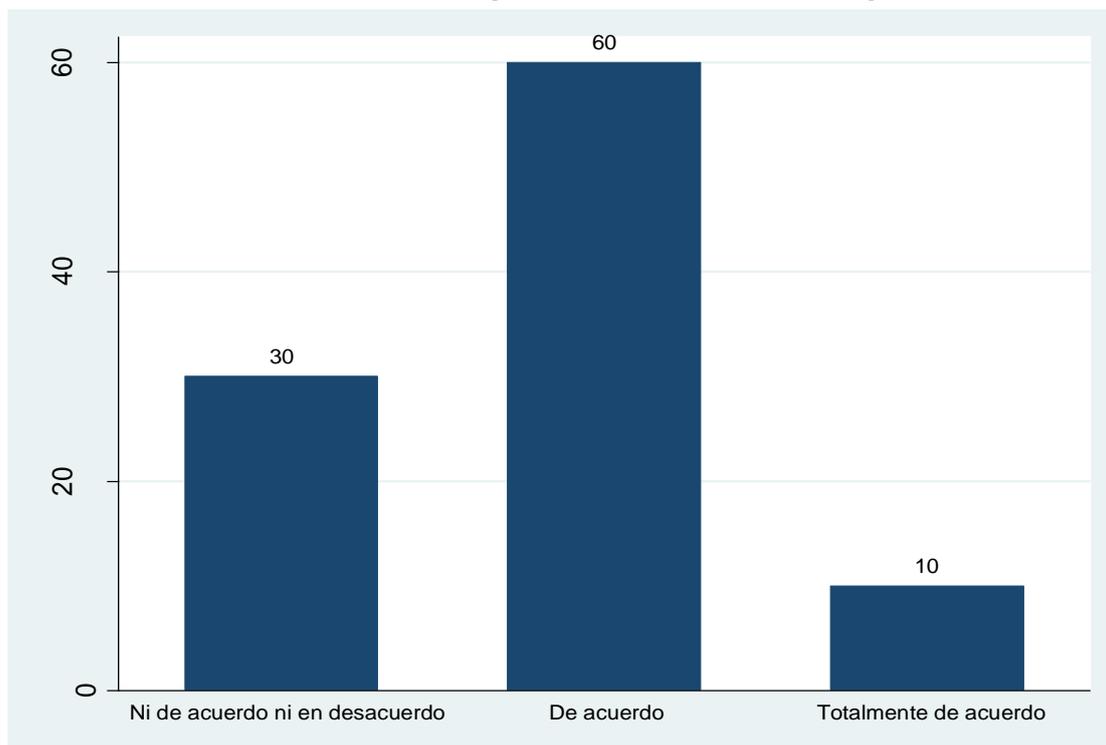
Esta situación es discutible en la medida que los objetivos no sean tangibles, dado que, en 2015 se paralizaron muchas obras por mala coordinación y adquisición de materiales para las obras por administración Directa.

TABLA 16. Entusiasmo Compartido en Miras de Cumplimiento Metas

Items	Total	Resultados
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%
De acuerdo	12	60%
Totalmente de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 16. Entusiasmo Compartido en Miras de Cumplimiento Metas



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, solamente el 70% manifiesta que los miembros del equipo, tienen la idea de conseguir el objetivo común y que constituye una fuente de entusiasmo para cada uno de ellos. El 30% se muestra indiferente al respecto.

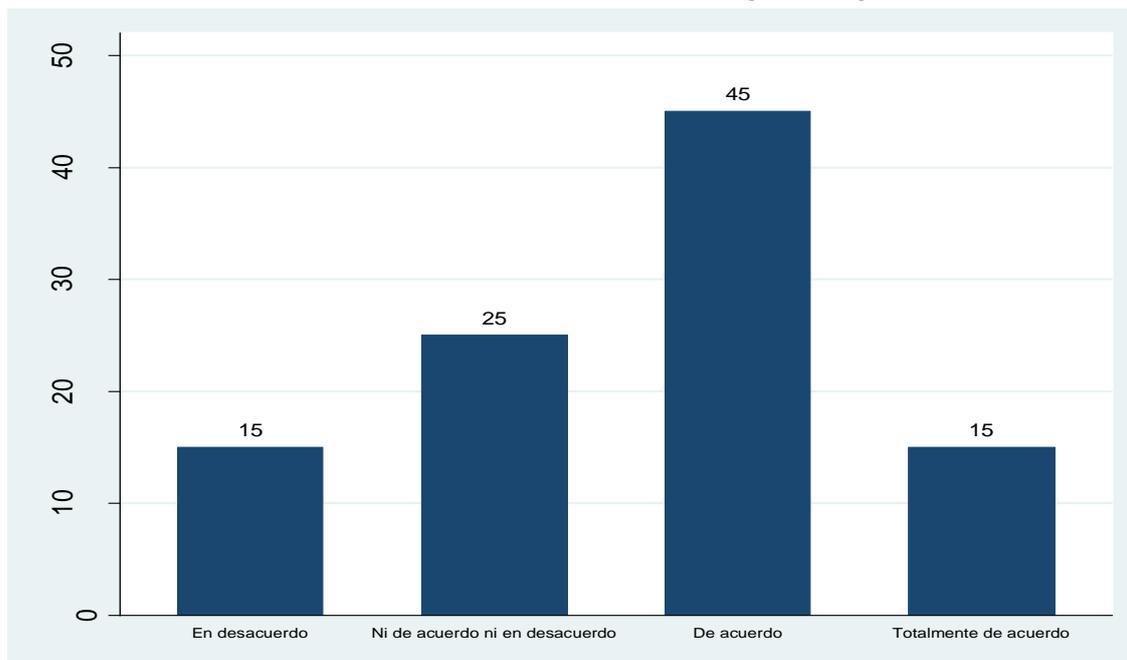
Consideramos en este punto, que se tiene impregnado en la mente el trabajo para la consecución de metas y objetivos, sin embargo, la acción concreta, el sistema de funcionamiento o conducto regular en la subgerencia de obras.

TABLA 17. Planteamiento de Metas Objetivas y Realistas

Items	Total	Resultados
En desacuerdo	3	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
De acuerdo	9	45%
Totalmente de acuerdo	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 17. Planteamiento de Metas Objetivas y Realistas



Fuente: Elaboración propia
 Según el gráfico, solo el 60% del total de los encuestados manifiestan que se presta cuidado en que las metas que el equipo debe alcanzar, sean realistas y objetivas. El 25% es indiferente al respecto y por último el 15% están en desacuerdo.

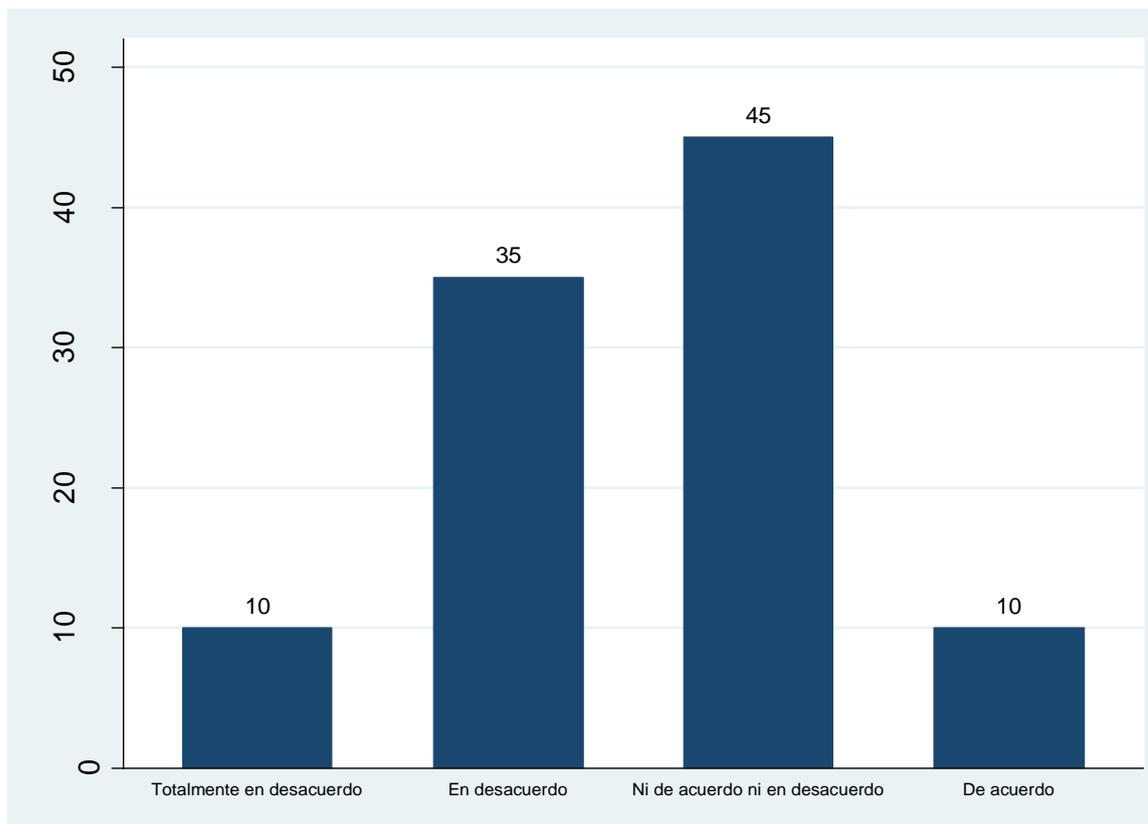
Sobre el respecto se puede afirmar que en la subgerencia de obras del Gobierno Regional el tope en 2015 fue a un 78% según el informe del gerente de ese entonces.

TABLA 18. Conocimiento de Metas Inmediatas

Items	Total	Resultados
Totalmente en esacuerdo	2	10%
En desacuerdo	7	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	45%
De acuerdo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 18. Conocimiento de Metas Inmediatas



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico, solamente el 10% del total conocen con seguridad las metas inmediatas, el 45% es indiferente al respecto y el 45% simplemente no está seguro.

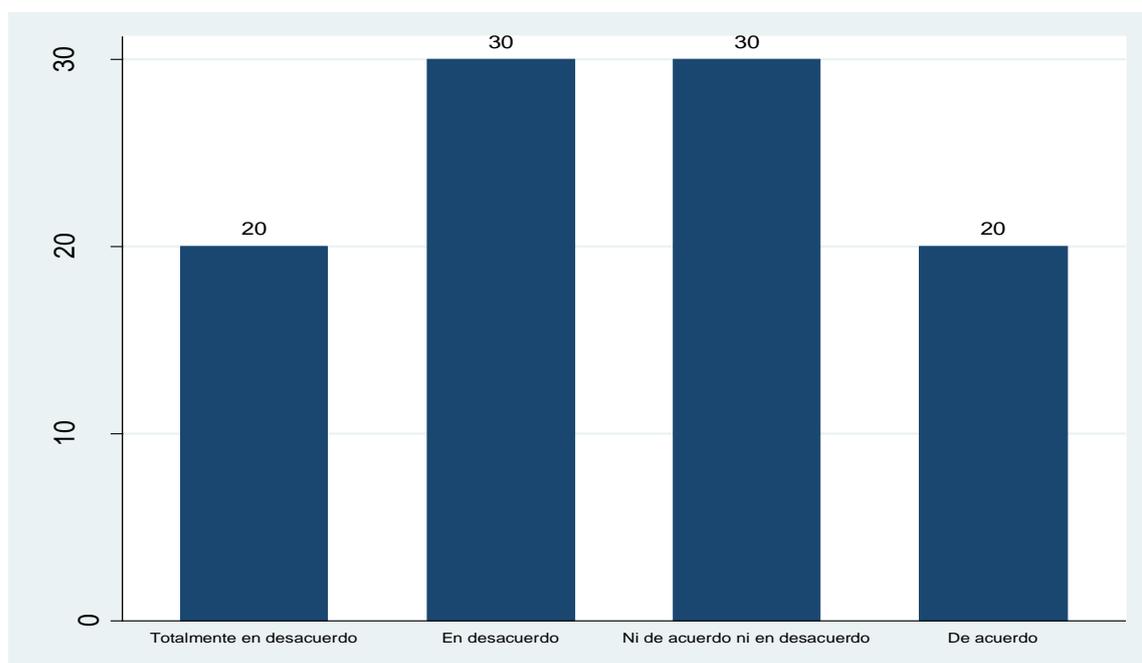
La mayoría no conoce con claridad las metas inmediatas, ello es la explicación de demora y paralizaciones que se incurrieron en 2015 la ejecución de obras por Administración directa.

TABLA 19. Seguimiento y Cumplimiento Riguroso del Expediente Técnico

Items	Total	Resultados
Totalmente en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	6	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%
De acuerdo	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 19. Seguimiento y Cumplimiento Riguroso del Expediente Técnico



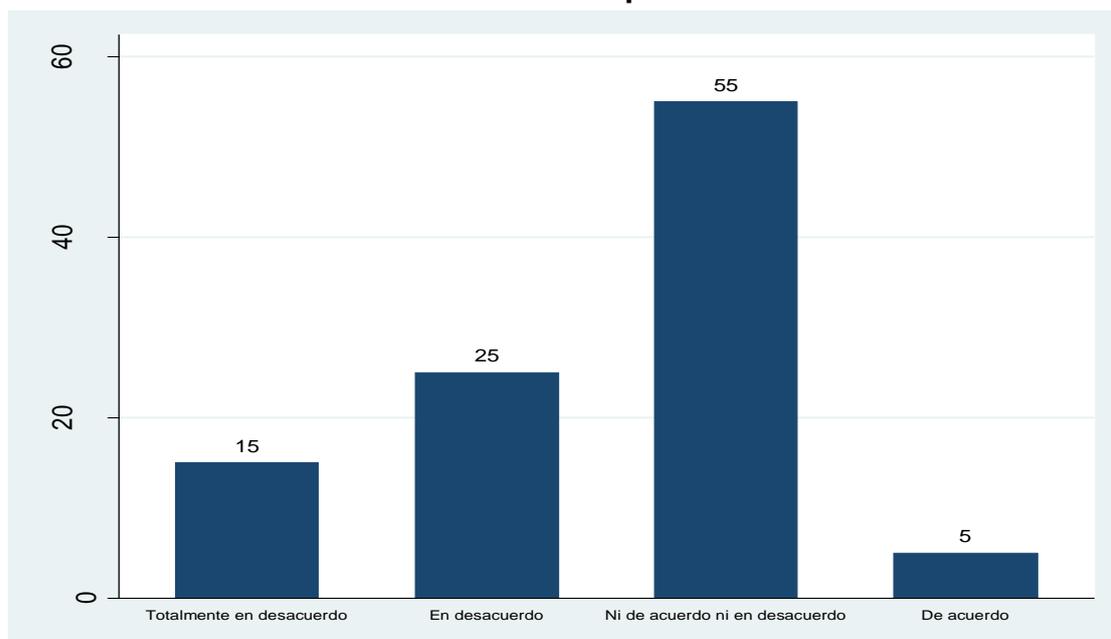
Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, solo el 20% está de acuerdo en que se elabora oportunamente el expediente técnico en materia de competencia de la subgerencia de obras y su respectivo seguimiento el 80% lo conforman los indiferentes y los que muestran su negatividad al respecto.

TABLA 20. Elaboración Oportuna de Informes

Items	Total	Resultados
Totalmente en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	5	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55%
De acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 20. Elaboración Oportuna de Informes

Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, solo el 05% del total está de acuerdo en que se formula y elabora oportunamente los informes respectivos. Un 55% manifiesta su indiferencia al respecto y por último el 40% aseveran en que no se realizan los informes a su debido tiempo.

Se puede argüir que estos impases, son los que producen barreras de cumplimiento de metas y objetivos al interior de la subgerencia de obras de Gobierno regional.

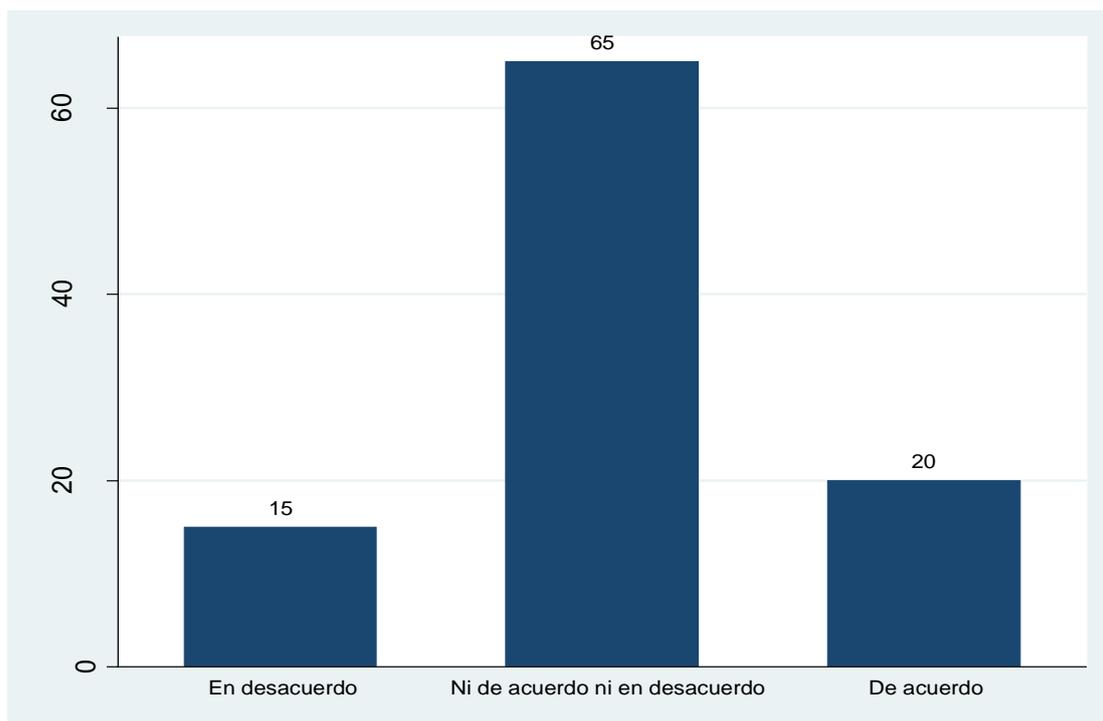
Logro de resultados esperados

TABLA 21. Conocimiento de Objetivos Tangibles Alcanzados

Items	Total	Resultados
En desacuerdo	3	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	65%
De acuerdo	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 21. Conocimiento de Objetivos Tangibles Alcanzados



Fuente: Elaboración propia

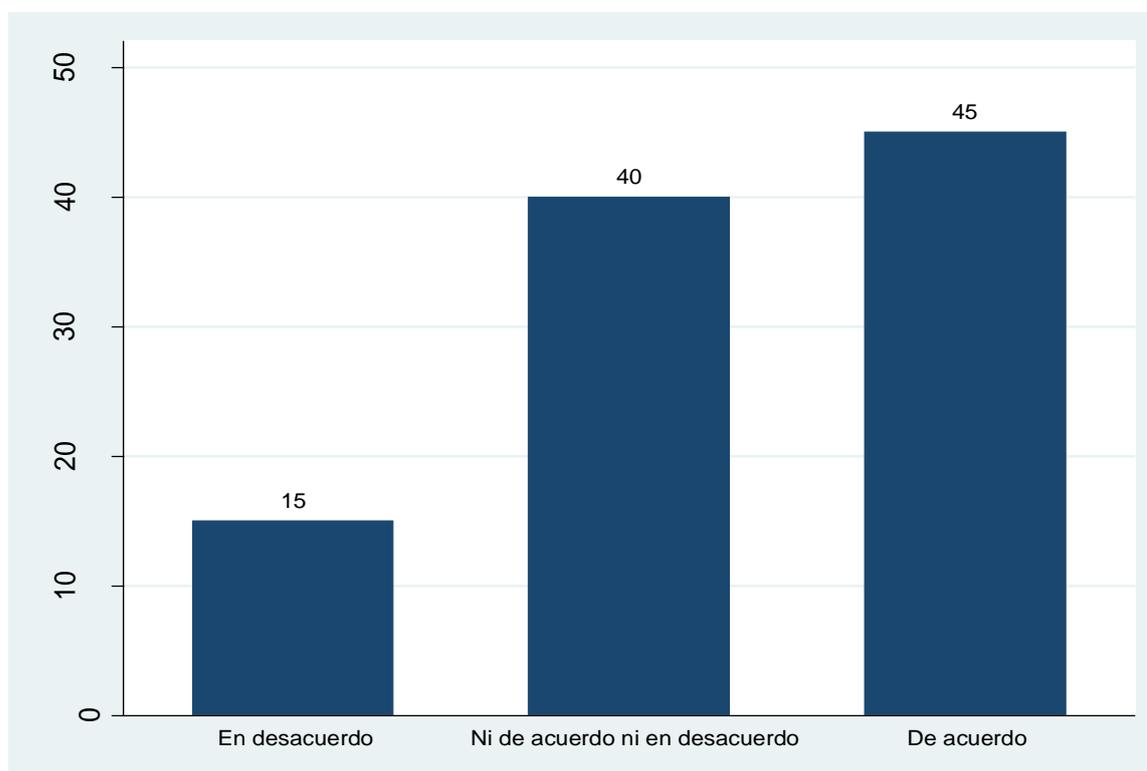
Según el gráfico, solo el 20% asegura conocer sobre el logro de objetivos tangibles, el 65% muestra su indiferencia al respecto y el 15% desconoce la cuestión.

Al respecto se puede argüir que la poca fluidez de información y comunicación son barreras que perturban la pragmatización de objetivos tangibles.

TABLA 22. Desarrollo de Habilidad de Anticipación y Cumplimiento de Metas

Items	Total	Resultados
En desacuerdo	3	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	40%
De acuerdo	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno - Elaboración propia

GRÁFICO 22. Desarrollo de Habilidad de Anticipación y Cumplimiento de Metas

Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, solo el 45% del total está de acuerdo en que se lograron la concreción de resultados esperados gracias a al desarrollo anticipado de habilidades del personal. El 40% es indiferente al respecto y por último el 15% está en desacuerdo.

5.4. Propuesta de lineamientos de capacitación de trabajadores estatales para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

La capacitación de los empleados públicos debe contribuir a lograr la modernización del Estado y con ello a fortalecer la capacidad de gestión de las entidades estatales por medio de trabajo de cada área o departamento. Consideramos que se debe impulsas diversas estrategias institucionales.

Toda capacitación debe de estar centrado en estos tres rubros

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.

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 empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

PROCESO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Adaptado en base a Dirección de Capacitación MDT, 2015

Como se ilustra en el gráfico, el ciclo inicia con el i) desarrollo e implementación de una metodología estandarizada para identificar necesidades de capacitación articuladas a puestos de trabajo del servidor y trabajador público; ii) éstos insumos van a facilitar la elaboración del plan anual de capacitación institucional; iii) se refiere a la ejecución y desarrollo de los procesos de capacitación; iv) el control y seguimiento al personal capacitado; y v) la evaluación de resultados de los procesos de capacitación.

Esta propuesta debería de llevarse de manera integral en una organización estatal, ya sea de inducción, preventiva o correctiva.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

A continuación, se efectúa la contrastación de la hipótesis propuesta en esta investigación, empleando la prueba no paramétrica a consecuencia del tamaño de la muestra y empleando los resultados del análisis estadístico.

Hipótesis específica 01:

La capacitación del personal incide positivamente en el cumplimiento de metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno. Esta hipótesis queda probada, dado que se hizo algunas capacitaciones de alguna manera ayudó a alcanzar metas y objetivos. Se explica en los gráficos 5,6,,7 y 8, etc.

Hipótesis específica 02:

El desarrollo personal incide débilmente en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno. Esta hipótesis queda probada. Se explica en los gráficos 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22 respectivamente.

CONCLUSIONES

Terminada la contrastación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Respecto a la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de Metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, la incidencia es mínima, en la medida que, en primera instancia la capacitación brindada por parte de la institución hacia los trabajadores no fue significativo, a la vez el interés personal no fue de todos, por lo tanto, ello refleja la concreción de muy pocas metas al interior de subgerencia de obras del Gobierno Regional.
2. Respecto a la incidencia del desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, se concluye que la incidencia no es significativa, dado que, desarrollo personal significa desarrollar aptitudes no solamente para el presente sino para asumir otros puestos en un futuro cercano, por lo tanto, al respecto hay limitantes.
3. En fin, la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno tiene limitantes, dado que, el personal a cargo no acostumbra a trabajar en equipo como tal, hay limitado conocimiento de las metas inmediatas y las capacitaciones no han sido significativos para mejor desempeño.

RECOMENDACIONES

1. Respecto a la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de Metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, como la incidencia es mínima, se debe implementar un plan de capacitación y que se debe implementar también un control efectivo, solo así se garantizará el aprendizaje o fortalecimiento de aptitudes, solo así se puede garantizar la concreción de las metas.
2. Respecto a la incidencia del desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, para que sea significativa, se debería de implantar un apolítica de difusión de información sobre las metas inmediatas y mayor comunicación al respecto, para ello hay que generar espacios de aprendizaje continuo.
3. Si la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno tiene limitantes, entonces es hora de llevar la planificación y la inversión en personal a un nivel que permita fortalecer sus debilidades, solo de esa manera habrá una contribución para la concreción de metas y objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias (1a ed.). México: Gránica.

Anzola, S. (2010). Administración de Pequeñas Empresas (6a ed.). México: McGRAW-HILL.

Bernal , C. y Sierra , H. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI (1a ed.). México: Pearson Educación.

Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3a ed.). Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HASHe5b1.dir/11050004.pdf>

Chiavenato. (2009). Administración: Proceso Administrativo (6a ed.). México: McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3a ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Daft, R. (2004). Administración (SN ed.). México: Thomson.

Dessler, G. (1996). Administración de Personal (6a ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.

Dessler, G. y Varela, R. (2009). Administración de Recursos Humanos (11a ed.). México: Pearson Educación.

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed.). México: Pearson Educación.

Hernandez Sampieri; Fernandez y Baptista. (2014). Metodología de la Investigación (6a ed.). México: Mc Graw Hill.

Hitt,M; Black, J; y Porter, L. (2006). Administración (1a ed.). México: Pearson Educación.

Jacques, Cisneros y Morelos. (2011). Administración de PYMES (1a ed.). México: Pearson.

Jones y George. (2010). Administración Contemporánea (2a ed.). México: Mc Graw Hill.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. (2004). Administración una perspectiva global (12a ed.). México: McGraw Hill.

Maristany, J. (2007). Administración de Recursos Humanos (2a ed.). México: Pearson Educación.

Mondy, W. (2010). Administracion de Recursos Humanos (11a ed.). Mexico: Pearson Educación.

Mondy, W. (2012). Capital Humano (1a ed.). México: Pearson.

Münch, L. (2008). Planeación Estratégica (2a ed.). México: Trillas.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2000). Administración (6a ed.). México: Pearson.

Ruiz; Gago y otros. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa (1a ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Stoner, Freeman y Gilbert, Daniel. (1996). Administración (6a ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Tejado, Javier y Iglesias Miguel. (2009). Operaciones Administrativas de Recursos Humanos (1a ed.). Madrid: Macmillan Profesional.

Vertice. (2008). Planificación de los Recursos Humanos (1a ed.). España: Vértice Publicaciones.

Werther,W y Davis,K. (2008). Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Empresas (6a ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Wheelen y Hunger. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (10ma ed.). México: Pearson Educación.

ANEXOS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA SUBGERENCIA DE
OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL - PUNO.**

Presente encuesta tiene por objetivo, ***“Desarrollo del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional de Puno, 2015.***

La encuesta está estructurada en tres (3) secciones, la Sección I, contiene una serie de datos generales. La sección II, contiene una serie de preguntas al desarrollo del talento humano (capacitación y desarrollo). En la Sección III, se trata de obtener información sobre el cumplimiento de objetivos.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES

DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVAS
1) Sexo	a. Femenino b. Masculino
2) Edad	a. 15-20 b. 21-30 c. 31- 40 d. 41-50 e. 51-60 f. 61 a mas
3) Nivel de instrucción:	a. Sin instrucción b. Inicial c. Primaria completa d. Secundaria completa e. Superior no universitaria f. Superior universitario g. Otros especifique_____
4) Profesión	a. Abogado. b. Ingeniero_____ c. Técnico_____ d. Otro (especifique)_____
5) Cargo que desempeña	_____
6) Años de trabajo en la institución	a. 0 – 5 b. 6 – 10 c. 11 – 15 d. 16 – 20 e. 20 a más
7) Condición	a) Nombrado b) Contratado

SECCIÓN II: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Marque en la escala con una (X), la opción que usted cree que mejor representa la forma en que viene funcionando su equipo de trabajo.

- ☞ Totalmente de acuerdo (5)
- ☞ De acuerdo (4)
- ☞ Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- ☞ En desacuerdo (2)
- ☞ Totalmente en desacuerdo (1)

DESCRIPCIÓN	5	4	3	2	1
Conocimientos					
1. Mis conocimientos son más que suficientes para desempeñar mis funciones en el cargo que desempeño					
2. Mis conocimientos actuales han sido enriquecidos con la capacitación recibida por la institución donde laboro.					
Aptitudes					
3. En el equipo, dividirnos el trabajo, es fácil porque sabemos qué habilidades tiene cada uno..					
4. En el equipo, sabemos aprovechar positivamente las habilidades de cada miembro.					
5. La variedad de habilidades de los miembros del equipo nos permite obtener mejores resultados.					
6. Es común que logremos complementar sin problema nuestras habilidades con la capacitación brindada por la institución					
7. Nuestros líderes inmediatos se preocupan de que cada miembro descubra habilidades que se complementen mejor con las de los demás					
8. En la en ámbito de trabajo se nos ayuda a desarrollar habilidades para desempeñar otros cargos superiores en un futuro cercano					
Actitud Positiva					
9. En el equipo hay personas cuya relación es conflictiva.					
10. Hay miembros en el equipo a los que le gusta jactarse de sus logros ante los demás.					
11. Mi equipo obtiene buenos resultados por la actitud que tenemos sus miembros hacia el trabajo que realizamos.					
12. Gracias a la capacitación recibida, la mayoría de los miembros del equipo toman de manera constructiva las críticas que recibimos sobre nuestro trabajo					
13. Los miembros del equipo acostumbramos decir lo que pensamos con sinceridad.					
14. Cuando ingresan miembros nuevos al equipo, al comienzo suele dársele poca importancia a sus aportes.					

SECCIÓN III: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA SUBGERENCIA DE OBRAS

Marque en la escala con una (X), la opción que usted cree que mejor representa la forma en que viene funcionando su equipo de trabajo.

- ☞ Totalmente de acuerdo (5)
- ☞ De acuerdo (4)
- ☞ Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- ☞ En desacuerdo (2)
- ☞ Totalmente en desacuerdo (1)

DESCRIPCIÓN	5	4	3	2	1
Metas y objetivos					
1.12. El objetivo es algo que todos los miembros del equipo tenemos presente.					
2.13. cada uno de los miembros del equipo le pone todo su esfuerzo al logro de nuestro objetivo común.					
3.14. Cada día, el equipo se muestra más satisfecho con los avances realizados en cuanto a cumplir nuestro objetivo para este año.					
4. Los miembros del equipo, la idea de conseguir nuestro objetivo común constituye una fuente de entusiasmo para cada uno.					
5. Todos los miembros del equipo sabemos en qué contribuye el logro de metas para la consecución del objetivo del equipo y del área.					
6. Todos los miembros del equipo entienden que nuestro objetivo es algo que podemos lograr.					
7.19. Se presta cuidado en que las metas que el equipo debe alcanzar, sean realistas.					
8. Todos los integrantes del equipo conocen nuestras metas con claridad.					
9. se cumplen puntualmente los plazos de ejecución de obras					
10. se elabora oportunamente el expediente técnico en materia de competencia de la subgerencia de obras					
11. se formula y elabora oportunamente los informes finales.					
logro de resultados esperados					
12. se hace un seguimiento sistemático de productos tangibles					
13. Se lograron la concreción de resultados esperados gracias a al desarrollo anticipado de habilidades del personal.					

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“Desarrollo del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, 2015”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera incide el desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Describir la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL El desarrollo del talento humano incide parcialmente en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno</p>	<p>Talento humano (VI) Cumplimiento de objetivos (VD)</p>	<p>Capacitación Desarrollo personal</p>	<p>➤ Conocimiento ➤ Aptitud ➤ Actitud ➤ Aptitud ➤ Actitud</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ✓ ¿Cómo es la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS ✓ Identificar la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS ✓ La capacitación del personal incide positivamente en el cumplimiento de metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.</p>	<p>Capacitación del personal (VI) Cumplimiento de metas(VD)</p>	<p>Metas</p>	<p>✓ Cumplimiento de plazos en ejecución de obras. ✓ elaboración oportuna de expediente técnico en materia de su competencia ✓ Formulación y elaboración de informes finales.</p>

<p>✓ ¿De qué manera incide el desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno?</p> <p>✓ ¿En qué aspectos se puede mejorar los lineamientos de las acciones de capacitación y desarrollo empresarial para obtener incidencias favorables en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno?</p>	<p>✓ Explicar la incidencia del desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.</p> <p>✓ Proponer lineamientos de mejoras en las acciones de capacitación y desarrollo institucional para obtener incidencias favorables en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno</p>	<p>✓ El desarrollo personal incide débilmente en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.</p>	<p>Desarrollo personal (VI) Cumplimiento de resultados (VD)</p>	<p>Resultados esperados</p>	<p>✓ Seguimiento, evaluación del producto tangible</p>
---	--	---	---	-----------------------------	--

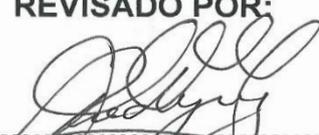
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ARTÍCULO CIENTÍFICO
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA SUBGERENCIA DE OBRAS DEL
GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, 2015

PRESENTADA POR:
Bach. MARTIN PATRICIO QUISPE MAYTA

REVISADO POR:


.....
Dr. ROLANDO E. RODRIGUEZ HUAMANI
Coordinador de Investigación


.....
Dra. MARIA AMPARO CATACORA PEÑARANDA
Director de Tesis

PUNO – PERU
2019

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA SUBGERENCIA DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, 2015

DEVELOPMENT OF THE HUMAN TALENT AND ITS INCIDENCE
IN THE COMPLIANCE OF OBJECTIVES IN THE SUBGERENCE
OF WORKS OF THE REGIONAL GOVERNMENT OF PUNO, 2015

MARTIN PATRICIO QUISPE MAYTA

Patric_111_55@hotmail.com

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación titulada “Desarrollo del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional de puno, 2015” esta investigación tiene como **Objetivo:** Describir la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, 2015. **Hipótesis:** El desarrollo del talento humano incide parcialmente en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, 2015. **Métodos:** Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que se ha respetado una serie de procesos para llegar a obtener resultados. El alcance que se considera es el descriptivo ya que únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. **Resultados:** Se determinaron que la contribución del desarrollo humano es mínima, por lo tanto, no contribuye directamente en la concreción de resultados. Es así que la permanencia en el mercado de impacto social es muy cuestionable en estos últimos años. **Conclusiones:** Del análisis de los resultados se puede concluir que la capacitación brindada por parte de la institución hacia los trabajadores no fue significativo, a la vez el interés personal no fue de todos, por lo tanto, ello refleja la concreción de muy pocas metas al interior de subgerencia de obras, así mismo en cuanto en el desarrollo personal significa desarrollar aptitudes no solamente para el presente sino para asumir otros puestos en un futuro cercano, por lo tanto, al respecto hay limitantes dentro de la sub gerencia de obras.

Palabras claves: Talento Humano, Capacitación, Metas y objetivos, Gobierno Regional Puno, Sub Gerencia de Obras.

ABSTRACT

The purpose of this research work entitled "Development of human talent and its impact on the achievement of objectives in the sub-management of works of the Regional Government of Puno, 2015" this research aims to: Describe the impact of the development of human talent in the fulfillment of objectives in the submanagement of works of the Puno Regional Government, 2015. Hypothesis: The development of human talent has a partial impact on the fulfillment of objectives in the works sub-department of the Puno Regional Government, 2015. Methods: The quantitative approach was used since A series of processes has been respected in order to obtain results. The scope that is considered is the descriptive one since it only intends to measure or collect information independently or jointly on the concepts or variables to which they refer. Results: It was determined that the contribution of human development is minimal, therefore, it does not directly contribute to the realization of results. Thus, the permanence in the market of social impact is very questionable in recent years. Conclusions: From the analysis of the results we could conclude that the training provided by the institution to the workers was not significant, at the same time the personal interest was not of all, therefore, it reflects the realization of very few goals to the Within the sub-management of works, likewise in the personal development means developing skills not only for the present but to assume other positions in the near future, therefore, in this respect there are limitations within the sub management of works.

Keywords: Human Talent, Training, Goals and objectives, Regional Government Puno, Sub Management of Works.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del talento humano tiene una gran importancia en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno. La razón

que motivo el trabajo de investigación refiere. Al Gobierno Regional de Puno, Área de Sub Gerencia de Obras en mención la cual presenta distintos inconvenientes respecto a desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en el Área de su gerencia de obras se observa deficiencias en las metas programadas en la ejecución de obras, no cumpliéndose con el expedientes programados, en consecuencia no se cumple con lo esperado respecto a los objetivos programados resaltando la falta de capacitación en el personal que labora en el área de sub gerencia. El desarrollo del talento humano es fundamental para el cumplimiento de objetivos. Por consiguiente se formula el problema general ¿De qué manera incide el desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno periodo 2015? La hipótesis general planteada fue El desarrollo del talento humano incide parcialmente en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno y el objetivo general planteado fue. Describir la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno.

El Desarrollo del talento Humano nos permitió efectuar un estudio en el cumplimiento de objetivos en la sub gerencia de obras del Gobierno Regional Puno específicamente en el área de sub gerencia para determinar el cumplimiento de Obras.

Para un mayor análisis y desarrollo de esta investigación se tiene como antecedentes a: (Zela Pacori, 2010), tesis titulada: “Gestión del talento humano y su incidencia en la rentabilidad en las empresas de transporte de pasajeros interdepartamental ruta Juliaca- Arequipa, periodos 2010, 2011” Los personales de las empresas no se encuentran entrenados, motivados ni incentivados. Muestra de ello no cumplen con eficiencia y eficacia sus funciones encomendadas por la empresa.

MATERIALES Y METODOS

El estudio es un enfoque cuantitativo ya que usa la recolección de datos para probar la hipótesis y que además sigue una serie de procesos empezando por concebir la idea en base a un tema de interés social, planteando problemas,

fijando objetivos e hipótesis seguidamente se estructura un marco teórico y conceptual para brindarle el debido respeto teórico, por último se realizó la recolección y análisis de datos y el planteamiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones. (Bernal Torres, 2010) el método analítico, la cual sirvió para realizar el desarrollo personal en el área de Sub Gerencia de Obras por ende el cumplimiento de objetivos en el área de Sub Gerencia de Obras, por ende nos permitirá examinar e interpretar los resultados de la investigación, (Bernal Torres, 2010) método descriptivo nos permitió describir, explicar y poner en discusión los aspectos referidos al talento humano como también el cumplimiento de objetivos en Sub Gerencia de obras, conocer exactamente los detalles y características de la investigación, de igual forma nos permitió mayor posibilidad de poder apreciar el cumplimiento obras en esta área, Por lo que la información que recabamos tiene mayor confiabilidad, permitiéndonos rescatar, acopiar y valorar la información, (Bernal Torres, 2010) el método deductivo nos permitió ir de lo general a lo particular. En el trabajo de investigación, se desarrolló a partir del desenvolvimiento del personal que reciben en la Sub Gerencia y el cumplimiento de objetivos en la Sub Gerencia Obras capacitaciones del personal conocimientos. Aptitudes, actitudes para el cumplimiento de las objetivos institucionales del Gobierno Regional de Puno; así mismo nos permitió realizar las conclusiones finales. El diseño de investigación que se utilizó es no experimental debido a que no se manipularon las variables más por el contrario se procedió a observar y diagnosticar los fenómenos tal y cual se dan en su contexto natural. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” y el tipo de investigación es descriptiva ya se buscó recolectar información de manera independiente tanto del clima laboral y la productividad de los trabajadores del área de gerencia de administración según (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo, la población (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) Manifiesta que “la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. El estudio se dio en la subgerencia de obras, parte integrante

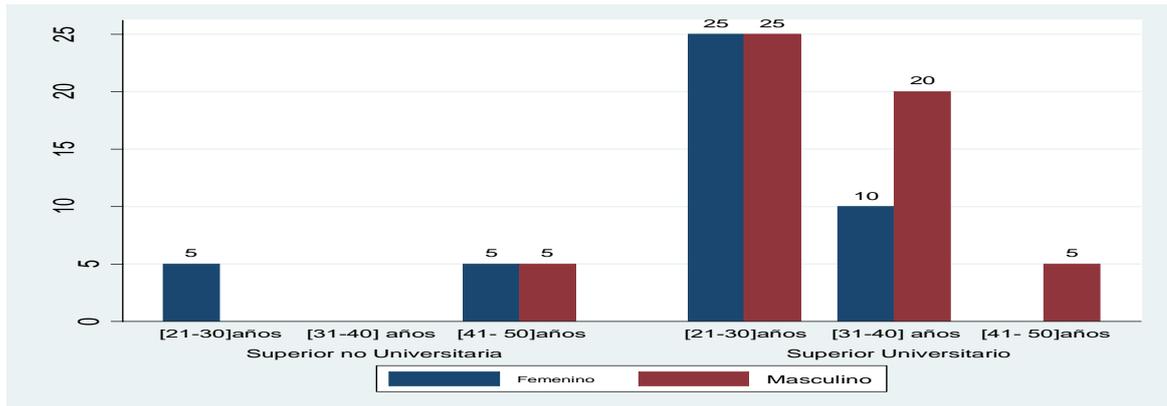
de gerencia de infraestructura del Gobierno Regional, el cual está conformado por ingenieros arquitectos técnicos en ingeniería, capataces, técnicos en construcción, oficiales en construcción y obreros de construcción. Muestra (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) Indica que la muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”. La muestra objeto de la investigación está conformada por 20 trabajadores de la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional puno. La técnica que se aplicó en la recolección de datos de la presente investigación, fue la encuesta la medida a través de la cual se aplicó dicha técnica es la encuesta (cara a cara) que viene a ser la más usual pues facilito estandarizar y uniformizar el proceso de recopilación de datos que se realizó. En la presente investigación se utilizó como instrumento de medición de datos a los cuestionarios, según (Bernal, 2010) “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” se trata básicamente de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. Para la presente investigación se utilizó un cuestionario, al analizar la primera variable referido básicamente al clima laboral

RESULTADOS

Con los resultados obtenidos en las encuestas desarrolladas en la Sub Gerencia de obras del Gobierno Regional de Puno durante el periodos 2015 conoceremos la preguntas desarrolladas del Talento Humano y su Incidencia en el cumplimiento de objetivos en la Sub Gerencia de obras del Gobierno Regional Puno, para ello presentamos los siguientes cuadros debidamente descritos que nos ayudaran a explicar la mejor forma posible nuestro trabajo de investigación.

GRAFICO 01

EDAD, GÉNERO Y GRADO DE INSTRUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES

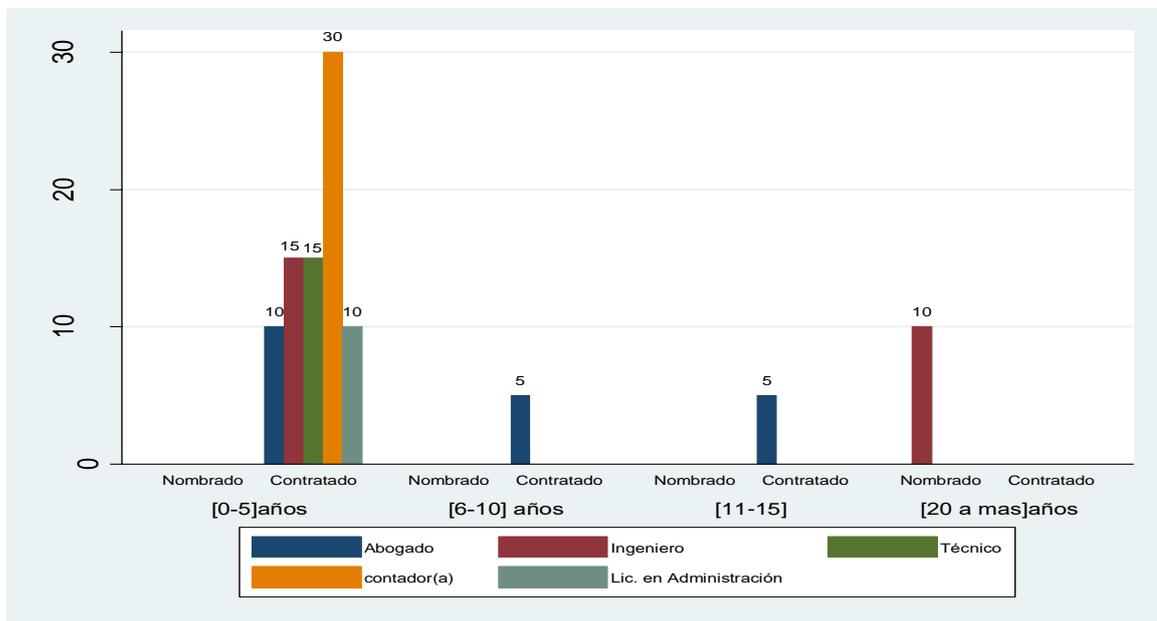


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno.

Según el gráfico, del total de los encuestados, el 5% de las mujeres está en la edad de [21- 30] años y otro 5% está entre [41-50] respectivamente. Dichas damas tienen formación no Universitaria. Por otro lado, los que tienen formación Universitaria y tienen la edad de entre [21-30] años representan un 25% y un 10 % está entre la edad de 31- 40 años.

GRAFICO 02

PROFESIÓN, CONDICIÓN LABORAL Y AÑOS DE PERMANENCIA



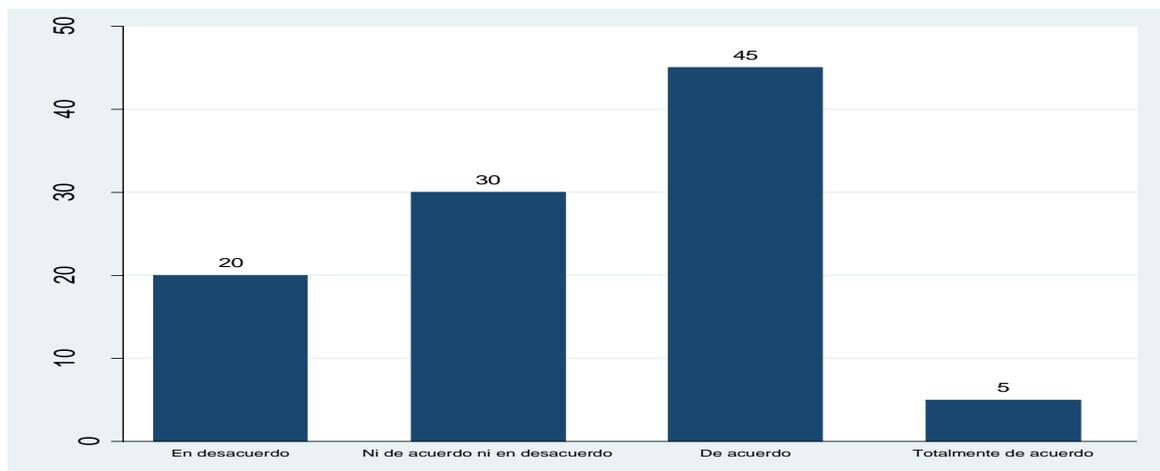
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno.

Como se muestra en el gráfico correspondiente, el 10% de abogados, tienen una permanencia de 0-5 años y son contratados. Los otros 5% tienen una permanencia de 6-10 años y por último otros 5% también son contratados y tienen una permanencia de 11-15 años. Los ingenieros contratados representan un 15% y tienen una permanencia de 0-5 años. Los nombrados solo alcanzan el

10% y tienen una permanencia de más de 20 años. Los técnicos solo representan el 15% que laboran en la modalidad de contrato con una permanencia de 0-5 años. Los contadores alcanzan el 30% en condición de contratados y con una permanencia de 0-5 años de permanencia.

En síntesis, los abogados hacen el 20%, ingenieros 25%, técnicos 15%, contadores 30% y Licenciados en Administración 10%. Concerniente a la condición laboral solo el 10% son nombrados y el 90% son contratados. El área de subgerencia de obras en su mayoría son contadores, ingenieros y abogados. Estos últimos distan del rubro en cuestión.

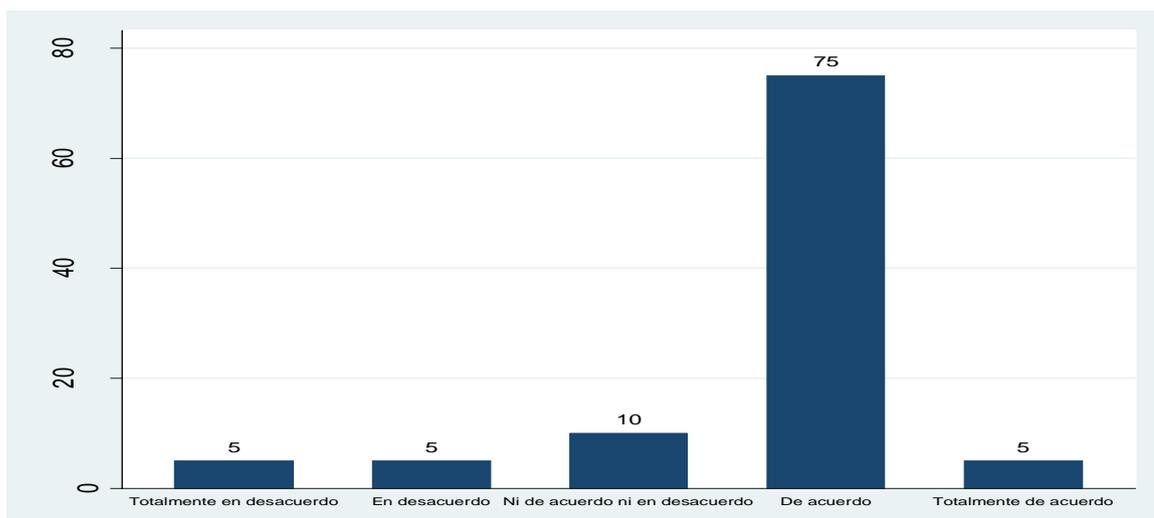
GRAFICO 03
CAPACITACIÓN RECIBIDA DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno.

Según el gráfico, el 05% del total de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que sus conocimientos actuales han sido enriquecidos con la capacitación proporcionada por la institución donde labora. El otro 45% asevera estar de acuerdo sobre el respecto. El 30% es indiferente y el 20% no recibieron capacitación o inducción alguna al respecto

GRAFICO 04
CONOCIMIENTO DE HABILIDADES INDIVIDUALES

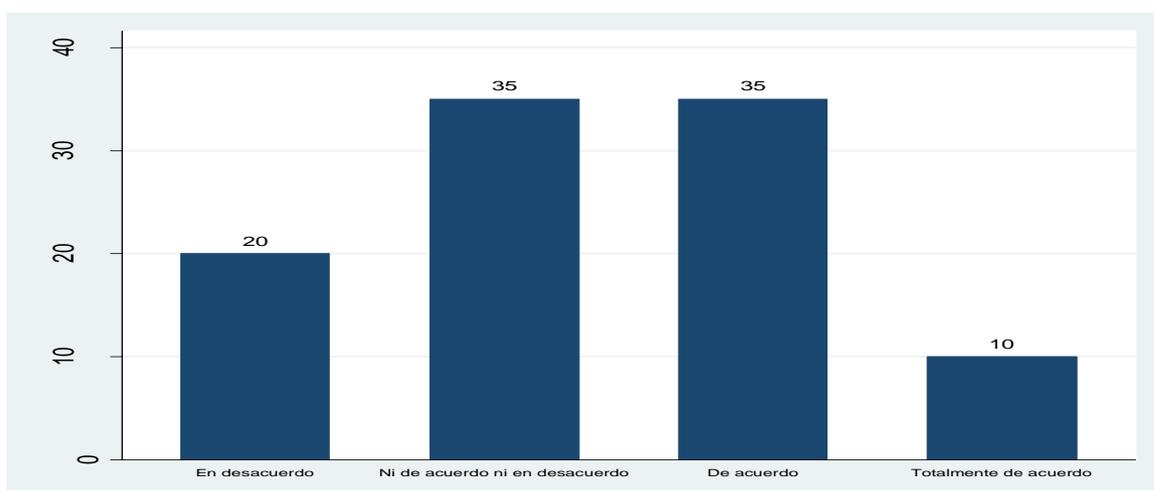


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno.

Como se muestra en el siguiente gráfico, sólo el 05% del total aseguran estar totalmente de acuerdo en que, en el equipo, dividen el trabajo fácilmente porque saben qué habilidades tiene cada uno. El 75% aseguran estar de acuerdo. Un 10% son indiferentes al respecto y por último un 10% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

GRAFICO 05

PREOCUPACIÓN DE LOS JEFES INMEDIATOS POR CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

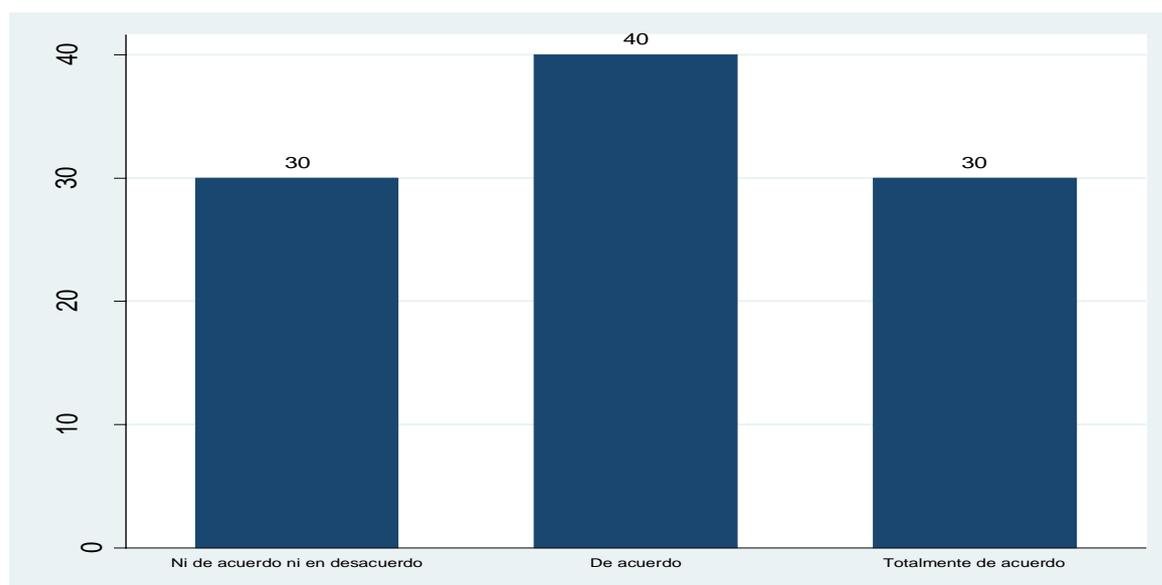


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno.

Según el gráfico, solo el 10% del total está totalmente de acuerdo en que los líderes inmediatos se preocupan de que cada miembro descubra habilidades que se complementen para el mejor desempeño del personal, el 35% manifiesta estar de acuerdo, otro 35% es indiferente y por último el 20% está en desacuerdo.

Más de la mitad (55%) de los trabajadores no sienten que sus jefes inmediatos se preocupen en el aprendizaje permanente de ellos. Esta situación trae a la larga los resultados nada satisfactorios. Casos como ineficiencia del área, retraso en ejecución de alguna actividad inherente.

GRAFICO 06
TRABAJO EN EQUIPO PARA LOGRO DE OBJETIVOS

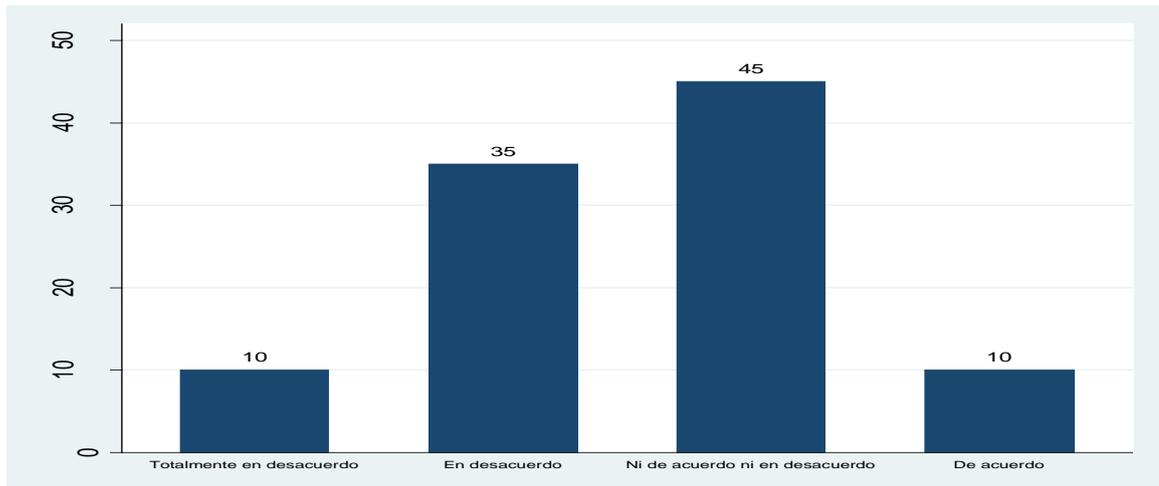


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno.

Según el gráfico, solamente el 70% asegura que cada uno de los miembros del equipo le pone todo su esfuerzo al logro del objetivo común. El 30% manifiesta su indiferencia al respecto.

Esta situación es discutible en la medida que los objetivos no sean tangibles, dado que, en 2015 se paralizaron muchas obras por mala coordinación y adquisición de materiales para las obras por administración Directa.

GRAFICO 07
CONOCIMIENTO DE METAS INMEDIATAS



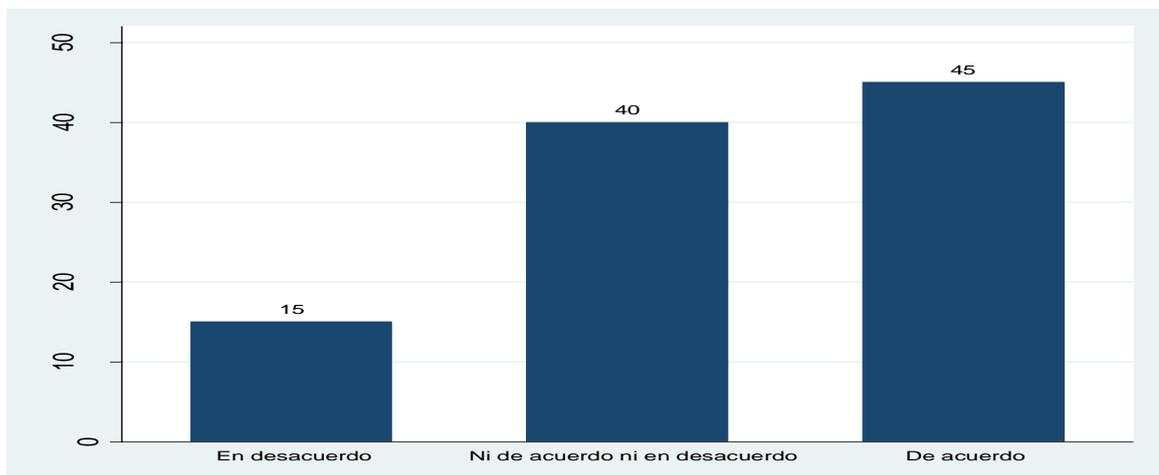
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno.

Según el gráfico, solamente el 10% del total conocen con seguridad las metas inmediatas, el 45% es indiferente al respecto y el 45% simplemente no está seguro.

La mayoría no conoce con claridad las metas inmediatas, ello es la explicación de demora y paralizaciones que se incurrieron en 2015 la ejecución de obras

GRAFICO 08

DESARROLLO DE HABILIDAD DE ANTICIPACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE METAS



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno.

Según el gráfico, solo el 45% del total está de acuerdo en que se lograron la concreción de resultados esperados gracias a al desarrollo anticipado de habilidades del personal. El 40% es indiferente al respecto y por último el 15% está en desacuerdo.

DISCUSIÓN

La discusión de resultados se desarrolla en base a los resultados obtenidos en la investigación.

A partir de los resultados obtenidos aplicando la encuesta a los trabajadores, para medir el talento humano encontramos que este se encuentra en un nivel regular bueno por lo tanto la hipótesis específica N°1 queda probada.

(Mondy W. , 2012) Sostiene que la capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo.

En el Gobierno Regional Puno, Sub gerencia de obras se prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la entidad a medida que ésta logre objetivos. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los trabajadores de la institución con sus estrategias para la mejora continua en beneficio de la comunidad puneña.

(Chiavenato, 2009) Concluye que el talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, así mismo la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.

(Dessler, G. y Varela, R, 2009) La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales habilidades que necesitan para realizar sus labores.

Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De éste modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene qué hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa a la capacitación. los problemas de la sub gerencia de obras del Gobierno Regional Puno, pueden resolverse con capacitacion

Conclusiones: Respecto a la incidencia de la capacitación del personal en el cumplimiento de Metas en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, la incidencia es mínima, en la medida que, en primera instancia la capacitación brindada por parte de la institución hacia los trabajadores no fue significativo, a la vez el interés personal no fue de todos, por lo tanto, ello refleja la concreción de muy pocas metas al interior de subgerencia de obras del Gobierno Regional. Respecto a la incidencia del desarrollo personal en el cumplimiento de resultados esperados en la subgerencia de obras del Gobierno Regional Puno, se concluye que la incidencia no es significativa, dado que, desarrollo personal significa desarrollar aptitudes no solamente para el presente sino para asumir otros puestos en un futuro cercano, por lo tanto, al respecto hay limitantes. En fin, la incidencia del desarrollo del talento humano en el cumplimiento de objetivos en la sub gerencia de obras del Gobierno Regional Puno tiene limitantes, dado que, el personal a cargo no acostumbra a trabajar en equipo como tal, hay limitado conocimiento de las metas inmediatas.

BIBLIOGRAFÍA

Bernal , C. y Sierra , H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (1a ed.). México: Pearson Educación.

- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato. (2009). *Administración: Proceso Administrativo* (6a ed.). México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G. y Varela, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Hernandez Sampieri; Fernandez y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2000). *Administración* (6a ed.). México: Pearson.
- Zela Pacori, B. (2010). *Gestión del talento humano y su incidencia en la rentabilidad en las empresas de transporte de pasajeros interdepartamental ruta Juliaca- Arequipa, periodos 2010, 2011*