

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS  
DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
DEL ALTIPLANO - 2011.”**

**PRESENTADA POR:**

**CARLOS ALBERTO COLQUE MAMANI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Magister Scientiae en Contabilidad y Administración con mención en Gestión  
Gubernamental y Desarrollo Empresarial

**PUNO, PERÚ**

**2016**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRIA  
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

TESIS  
INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS  
DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
DEL ALTIPLANO - 2011.

PRESENTADA POR:

CARLOS ALBERTO COLQUE MAMANI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

DR. JUAN MOISES MAMANI-MAMANI

PRIMER MIEMBRO

DR. EDUARDO JIMENEZ NINA

SEGUNDO MIEMBRO

Dra. MARIA AMPARO CATACORA PEÑARANDA

ASESOR DE TESIS

M.Sc. PERCY QUISPE PINEDA

Puno 04 de Junio 2014

ÁREA: Desempeño laboral

TEMA: Capacitación

## DEDICATORIA

A Dios, creador de todas las cosas, por permitirme respirar y disfrutar su maravillosa creación

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, en especial a los docentes del Doctorado en Contabilidad y Administración.
- A mis Jurados de Tesis: Dr. Juan Moisés Mamani Mamani, al Dr. Eduardo Jiménez Nina, Dra María Amparo Catacora Peñaranda y Asesor Dr. Percy Quispe Pineda, por las recomendaciones y sugerencias proporcionadas para la presentación y culminación de la presente tesis.
- A mis compañeros de la promoción 2011 del programa de Maestría en Contabilidad y Administración con mención en Gestión Gubernamental y desarrollo empresarial

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
INDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE CUADROS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Formulación del Problema.....	7
1.3 Sistematización del Problema.....	7
1.4 Justificación.....	8
1.5 Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
1.5 Hipótesis.....	10

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Marco Referencial.....	22
2.2.1 La capacitación.....	22
2.2.1.1 Modelos de Capacitación.....	24
2.2.1.2 La Capacitación Institucional.....	26
2.2.2 Desempeño Laboral.....	28
2.2.2.1 Desempeño Individual.....	29
2.2.3 Desempeño Institucional.....	28
2.2.3.1 Relaciones con los compañeros.....	33
2.2.3.2 Relaciones con el supervisor.....	33
2.2.3.3 Relaciones con el Público.....	34
2.2.3.4 Desempeño Institucional.....	34

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

3.1 Ámbito de Estudio.....	35
3.2 Tipo y Diseño de Investigación.....	36
3.3 Población y Muestra.....	38
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	41
3.5 Operacionalización de las Variables.....	42

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Logro De Objetivos.....	43
4.1.1 Sobre la evaluación de la influencia del desarrollo personal en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de la Universidad Nacional del Altiplano, Periodo 2011.....	44
4.1.2 Sobre la determinación del nivel de incidencia del desarrollo profesional en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de la Universidad Nacional del Altiplano, periodo 2011.....	48
4.1.3 Sobre el análisis de la capacitación en el desempeño individual e institucional de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las Universidad Nacional del Altiplano, periodo.....	52
4.1.4 Propuesta un programa de mejoramiento de la capacitación laboral para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de la universidad nacional del altiplano	67
4.2 Contrastación de Hipótesis.....	93
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIÓN.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	107

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
1 Dimensiones e indicadores del clima organizacional.....	42
2 Desarrollo Personal.....	44
3 Desarrollo Profesional.....	48
4 Desempeño Laboral de los trabajadores 2011.....	52
5 Conocimiento del cargo de los trabajadores.....	54
6 Trabajo en equipo de los trabajadores.....	56
7 Calidad de Trabajo de los Trabajadores.....	58
8 Nivel de Responsabilidad de los trabajadores.....	59
9 Iniciativa de los trabajadores, 2011.....	61
10 Actitud de los Trabajadores, 2011.....	63



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1 Desarrollo personal, según: CIP's UNA Puno, 2011.....	45
2 Desarrollo profesional, según: CIP's UNA Puno, 2011.....	49
3 Desarrollo Laboral, según: CIP's UNA Puno, 2011.....	53
4 Conocimiento del Cargo, según: CIP's UNA Puno, 2011.....	55
5 Trabajo en equipo, según: CIP's UNA Puno, 2011.....	56
6 Calidad del Trabajo, según: CIP's UNA Puno, 2011.....	58
7 Responsabilidad, según: CIP's UNA Puno, 2011.....	60
8 Iniciativa, según: CIP's UNA Puno, 2011.....	61
9 Actitud, según: CIP's UNA Puno 2011.....	63
10 Percepción de la comunicación, UNA Puno 2014.....	58
11 Conocimiento del cargo, UNA Puno 2014.....	59
12 Trabajo en equipo, UNA Puno 2014.....	61
13 Calidad de trabajo, UNA Puno 2014.....	62
14 Responsabilidad, UNA Puno 2014.....	60
15 Iniciativa, UNA Puno 2014.....	66
16 Actitud, UNA Puno 2014.....	67

## INDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1 Matriz de Consistencia de la Investigación.....	108
2 Encuesta: Diagnóstico de la capacitación laboral.....	109
3 Entrevista “Método de las escalas graficas”.....	110

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó en el departamento, provincia y distrito de Puno, específicamente en los Centros de Investigación y Producción de la Universidad Nacional del Altiplano, durante el periodo 2011. El objetivo de la presente investigación fue evaluar la influencia de la capacitación institucional en el desempeño laboral. La investigación fue de tipo descriptivo no experimental con un diseño transversal explicativo causal, donde el desempeño laboral es una relación causal de la capacitación institucional. Se utilizó la técnica de muestreo no probabilística, la población y la muestra estuvo conformada por 75 trabajadores. Se aplicó el cuestionario y la entrevista para la recolección de la información basadas en escala de tipo Likert con cinco alternativas de respuesta. Los resultados obtenidos, muestran una inadecuada Capacitación Empresarial; en un 56%, alcanzando una subescala favorable de solo 6%. De otro lado los resultados obtenidos al evaluar el Desempeño Laboral nos muestran resultados desfavorables con un 46%, alcanzando una subescala favorable de 18%. Según ello concluimos que un inadecuado sistema de Capacitación influye de manera directa en un deficiente Desempeño Laboral.

## PALABRAS CLAVE

Capacitación Institucional, desarrollo personal, desarrollo profesional desempeño laboral, desenvolvimiento individual

## ABSTRACT

This work was conducted in the department of Puno province, specifically in the Research and Production Center of the Universidad Nacional del Altiplano , during the period 2011 . The aim of this investigation was to evaluate the influence of institutional training on job performance. The experimental research was descriptive, not causal explanatory cross-sectional design, where job performance is a causal relationship between institutional training. The art of non-probabilistic sampling and sample population consisted of 75 workers was used. Questionnaire and interview to collect information based on Likert scale with five response alternatives was applied. The results show an inadequate Entrepreneurial Training, by 56%, reaching a favorable subscale of only 6 %. On the other hand the results obtained when evaluating the Job Performance unfavorable results show a 46 % to a positive 18 % subscale. As we conclude that inadequate training system we directly affect labor in poor performance.

**KEYWORDS:** Institutional Training, Personal development, Professional development, Job performance, Personal development

## INTRODUCCIÓN

Las empresas y entidades competitivas; saben perfectamente que su personal es un activo que requiere conocimiento, procesos estructurados de conducta humana; y que mediante el conocimiento de sí mismo y de los procesos laborales; se puede verdaderamente incrementar el resultado y la productividad.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora; por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases

para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Teniendo en cuenta la repercusión que un adecuado sistema de Capacitación Laboral tiene para los propósitos de la organización y en particular para el Desempeño Laboral en los Centros de Investigación y Producción de la UNA PUNO, es que nos motivamos a realizar el presente estudio y analizar cómo influye en el desempeño laboral de los trabajadores. Por lo que, el siguiente trabajo, se estructura en cinco capítulos donde se detallan la presente investigación:

CAPITULO I: El cual hace referencia al planteamiento, objetivos generales y específicos, alcance, importancia y justificación de la investigación.

CAPITULO II: Se encuentra desglosado de la siguiente manera: marco referencial, antecedentes, bases teóricas, y operalización de variables que sustentan la presente investigación.

CAPITULO III: Hipótesis de la Investigación

CAPITULO IV: Donde el resultado nos indica el tipo de investigación en su población y muestra la técnica recolección para la información interpretada del mismo.

CAPITULO V: Análisis y Presentación de los Resultados.

Y finalmente se presenta las respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo.

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACION

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la presente Investigación se tomó como objeto de estudio a la Universidad Nacional del Altiplano y sus Centros de Investigación y Producción (CIP's), que fueron creados para complementar la formación profesional de sus estudiantes, y como modelos de administración de los recursos naturales de la región.

Los CIP's deben desarrollar investigación básica y aplicada para elevar la productividad, rentabilidad y asegurar la sostenibilidad de los mismos, con el propósito de contribuir a una mejor formación profesional de los estudiantes.

De acuerdo al Estatuto Universitario, los CIP's serán líderes modelos de gestión productiva, eficientes, con autonomía técnica en la investigación científica y tecnológica, capaces de producir tecnología apropiada para mejorar el nivel de vida de la población regional y nacional. Bajo la denominación de Centros de Investigación y Producción (CIP's) se consideran, entre otros que puedan formarse, los siguientes:

- CIP Chuquibambilla y San Juan de Chuquibambilla
- CIP Camacani
- CIP Tambopata
- CIP Illpa
- CIP La Raya
- CIP Chucuito
- CIP Ciudad Universitaria
- CIP Curtiembre
- CIP Concentradora de Minerales de Crucero y Tiquillaca

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.



Por esto, la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto nos referimos a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados.

Los Centros de Investigación y Producción de la UNA Puno, actualmente se encuentran en un periodo de expansión donde busca incrementar su Productividad y reformar su imagen para cumplir verdaderamente con los objetivos para los que fueron creadas, sin embargo últimamente se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos están: La Baja Productividad, el desconocimiento de técnicas adecuadas y modernas de trabajo, descontento del personal, falta de

identificación institucional, entre otros. Lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que no se cuenta Plan adecuado de Capacitación para el trabajador.

De continuar con esta situación se continuaría con la baja productividad y no solo eso, si no que los CIPs no cumplirían con los objetivos para los que fueron creados. Partiendo de esta problemática surge la necesidad de diseñar estrategias que mejoren los programas de capacitación en la UNA Puno y por ende el desempeño laboral de los trabajadores. Es por ello que se plantean las siguientes interrogantes.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la capacitación institucional en el desempeño laboral en trabajadores de los Centros de Investigación y producción de la Universidad Nacional del Altiplano, Periodo 2011?

## **1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- a) ¿Cómo Influye el desarrollo personal en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011?
- b) ¿Cómo Incide el Desarrollo Profesional en el Desempeño laboral en los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011?

- c) ¿De qué manera Influye la Capacitación Institucional en el Desempeño Individual e institucional en los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011?

#### 1.4 JUSTIFICACION

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

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución objeto de estudio. Debido a la importancia del personal dentro del funcionamiento de la universidad, en esta investigación se verá la relación existente con las demás partes que configuran en ella, la percepción de éste, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en propuestas que beneficien tanto a los trabajadores como a la institución, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia,

Además brindará las pautas necesarias, a través de la propuesta de mejoramiento de la Capacitación laboral, que permitirán un óptimo desempeño Laboral, trayendo consigo mayor productividad y el cumplimiento de objetivos. Se pretende resolver un tema de Competitividad, productividad, rentabilidad que dependen directamente de

dos factores: Motivación y Conocimiento, que se expresan en un Programa de Capacitación Empresarial.

## 1.5 OBJETIVOS

### Objetivo General

Evaluar el impacto de la capacitación institucional en el Desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.

### Objetivos específicos

1. Evaluar la influencia del Desarrollo Personal en el Desempeño Laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.
2. Determinar el nivel de incidencia del Desarrollo Profesional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.
3. Analizar la Capacitación en el Desempeño Individual e Institucional de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.
4. Proponer un programa de mejoramiento de la Capacitación Laboral para optimizar el Desempeño Laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.

## 1.6 HIPOTESIS

### Hipótesis General

La Capacitación influye de manera directa en el Desempeño laboral en los Centros de Investigación y Producción de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

### Hipótesis Específicas

1. El inadecuado Desarrollo Personal incide en el deficiente Desempeño laboral en el Desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de la Universidad Nacional del Altiplano, Periodo 2011.
2. El desfavorable Desarrollo Profesional influye en el deficiente Desempeño laboral en el Desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de la Universidad Nacional del Altiplano, Periodo 2011.
3. La inadecuada Capacitación influye en el deficiente Desempeño Individual e institucional en el Desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de la Universidad Nacional del Altiplano, Periodo 2011.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

1. ALQUIZAR HORNA CARMEN, En su Tesis titulada: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESAS DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA LIBERTAD”, llega a las siguientes conclusiones:

- Los trabajadores de la Empresa SEDALIB S.A., se caracterizan por tener un nivel Medio de Clima Organizacional.
- Lo que caracteriza a los trabajadores de la Empresa SEDALIB S.A., es un nivel Regular de Satisfacción Laboral.
- Los trabajadores según Sexo, Condición Laboral, Jerarquía, y Edad, muestran percepciones similares de Clima Organizacional y de

acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel Medio de Clima Organizacional.

- Los trabajadores por Sexo, Condición Laboral, Jerarquía, y Edad, muestran actitudes semejantes de Satisfacción Laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel Regular de Satisfacción Laboral.
- Existe una correlación positiva significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa de Servicios SEDALIB S.A.

2. ALBERTO ALAYZA SÁNCHEZ, (2002, Motivación de poder, motivación de logro y aspiraciones en el sector obrero industrial textil de Lima metropolitana- UNFV) considera en su investigación, que se pueden distinguir algunas relaciones entre las Necesidades y los Incentivos para la motivación. Para referirse a tales relaciones, primero señala que se debe conocer que es la conducta humana a la cual define como la forma particular del comportamiento humano consistente en las reacciones y actitudes que produce un estímulo o situación determinada.

Como Conclusiones de su investigación indica que existe relación entre las necesidades y los incentivos, si el incentivo que se propone va de acuerdo a la satisfacción de la necesidad, entonces esto generará una conducta motivada, es decir, a la satisfacción de la necesidad que pudiese ser de diferente índole, y menciona también que está dirigida hacia la consecución de las metas por que se encamina a un objeto determinado.

Cuando existe la necesidad, pero no existe el incentivo, se produce entonces la frustración.

3. ÁLVAREZ VALVERDE, SHIRLEY: En su tesis titulada: “LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES RELEVANTES EN LA EFICACIA DE LOS INSTITUTOS DE OFTALMOLOGIA, 2001-2004”

- La cultura organizacional del INO es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.
- El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el INO se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas restantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.



- El deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.
- La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (nombrados - contratados) ha ocasionado la deserción del personal contratado calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera. Esto representa para la organización una pérdida, puesto que la capacitación de ese personal para desempeñar cargos en la misma es costosa, el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza como trampolín para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimiento.
- La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.
- Un grupo de personas no se encuentra satisfecha con el puesto que tiene actualmente; Consideran que su nivel de formación profesional es superior a las necesidades del puesto, además opinan que no hay un buen sistema de ascenso interno. Los trabajadores se auto motivan y

desmotivan fácilmente ya que no perciben que se les este considerando como personas que puedan aportar ideas creativas que mejoren su trabajo o que contribuyan al cambio.

4. BEDOYA SANCHEZ ENRIQUE OSWALDO. En su tesis titulada: LA NUEVA GESTION DE PERSONAS Y SU EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS. 2003. (Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Escuela de Post grado) Arriba a las siguientes conclusiones

- Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuar a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.
- La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de la empresa en un entorno de alta competitividad. El enfoque tradicional de RRHH como una función aislada con estándares especiales están siendo reemplazados por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de personas como creadoras de ventajas competitivas para la empresa.

- La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los Recursos Humanos para hacerles más competitivas. Sin embargo los factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambios son: la incapacidad de articular una visión clara de los que deberá ser una función de RRHH, poco o ningún soporte administrativo, imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales.

5. CANESSA FLIESS FERNANDO ENRIQUE (2008, La Capacitación Laboral en Chile y su oportunidad de desarrollo at del E-Learning)  
Concluye

- Ningún país puede mantener o aumentar su nivel de competitividad en el mediano y largo plazo si una fracción muy pequeña de su fuerza de trabajo asiste a capacitación. Los antecedentes revisados en este trabajo permiten afirmar que el desarrollo de más y mejores programas de formación continua basados en el sistema e-learning puede ser un factor crucial para incrementar la cantidad de trabajadores capacitados y la diversidad de competencias desarrolladas en ellos. Se configura así un escenario lleno de oportunidades y ventajas pero también con límites y desafíos nuevos. En estas conclusiones nos gustaría destacar algunos de estos desafíos futuros:
- Las empresas deberán planificar con una visión de largo plazo su incorporación a esta forma de capacitación.
- Las empresas deberán desarrollar capacidades para definir con

precisión qué capacitación requieren y discriminar entre la oferta disponible cuál es la más adecuada para ellas.

- Es claro que el sistema e-learning no se puede aplicar a todas y cada una de las organizaciones, ya que en muchos casos nos podemos encontrar con que no existe un mayor grado de tecnologías de la información al interior de las empresas y por otro los integrantes no tienen los conocimientos mínimos necesarios para poder aplicar las tecnologías de la información a las actividades de capacitación. En muchas situaciones nos encontramos que la mano de obra no tiene un grado alto de calificación, un ejemplo muy concreto corresponde a los temporeros en el sector agroindustrial.

6. CARVAJAL PEÑA GLADYS. En su tesis titulada: IMPORTANCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES EN LA EFICACIA DEL PERSONAL CIVIL EN EL CONTEXTO MILITAR. (Universidad Santa María Decanato de Post Grado y extensión ) Arriba a las siguientes conclusiones:

- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes

de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

- La cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.
- La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (militares – civiles) ha ocasionado la desertión del personal civil calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal civil, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales civiles a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.
- La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal civil han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.

7. DARCY FUENZALIDA O'SHEE (2008, La capacitación laboral en Chile y su oportunidad de desarrollo a través del e-learning) concluye que ningún país puede mantener o aumentar su nivel de competitividad en el mediano y largo plazo si una fracción muy pequeña de su fuerza de trabajo asiste a capacitación. los antecedentes revisados en este trabajo permiten afirmar que el desarrollo de más y mejores programas de formación continua basados en el sistema e-learning puede ser un factor crucial para incrementar la cantidad de trabajadores capacitados y la diversidad de competencias desarrolladas en ellos. se configura así un escenario lleno de oportunidades y ventajas pero también con límites y desafíos nuevos.
  
8. FRÍAS VICTORIO EDICTA (2012. Sistema de capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional del Director en los centros de Educación Básica en los centros de Educación Básica en el Distrito 15-05 de República Dominicana distrito 15-05 de República Dominicana) concluye: que la variedad en las modalidades de capacitación de los Directores del sistema responde a la concepción de la capacitación con la que se trabaja, a los requerimientos referidos y fundamentalmente al carácter integral así como a la necesidad de desarrollar recursos personológicos como la motivación y la comunicación entre los miembros del grupo y la necesidad de propiciar un entrenamiento desde el rol profesional que desempeñan.

9. MAYURÍ BARRÓN JORGE VICENTE (2008. Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006) concluye como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa. Los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y practica de los conocimientos alcanzados.
10. MARÍA GABRIELA RUTTY (2007. Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos) Concluye: la elaboración de los tres modelos de evaluación de impacto y la presentación de la nueva metodología sobre datos reales constituyen una contribución considerable en la búsqueda de nuevas alternativas para cerrar la brecha existente entre teoría y práctica. Se observa una tendencia cada vez más creciente a abandonar los modelos de tipo exclusivamente económicos o experimentales puros, hacia diseños más cualitativos incorporando la visión de las distintas audiencias de la evaluación y de otros actores involucrados en el escenario laboral. La pregunta de “*cuánto vale la capacitación*” parece relativizarse en las últimas tendencias y abordajes que rescatan los últimos enfoques en evaluación y en abordajes teóricos menos mecánicos y más comprensivos de la realidad de las organizaciones. Sin embargo hay que tener en cuenta que la obtención de medidas en valor pesos, sin forzar la traducción de las categorías, constituye un aporte que no es procedente desdeñar a la hora de evaluar la capacitación.

11. PÉREZ MONTEJO ANNA (2009, Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral). Concluye Podemos concluir que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
  
12. WALTER H, ARANA MAYORCA, (2004, Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg, UNMSM) , menciona que motivar a una persona es proveerla de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado creando previamente las condiciones necesarias, para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a la misma persona. realiza luego un análisis para identificar los factores que motivan a los trabajador a producir más y mejor. Al realizar su análisis de los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta sus esfuerzos a



una organización, encuentra que existen muchos factores, desde querer tener dinero para satisfacer necesidades básicas hasta la autorrealización; esto conlleva a conocer los aspectos socioculturales de la realidad donde vive y se desenvuelve el trabajador.

## 2.2 MARCO REFERENCIAL

### 2.2.1 LA CAPACITACIÓN

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- En función de las necesidades de la empresa,
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona. MARTÍNEZ, R. (2002)

### **Teorías de la Capacitación:**

Son varias las teorías que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación, cada una de ellas dirigida a relevar diferentes niveles o áreas de la organización. Se han hecho explícitos sus propósitos y objetivos centrales, y puede decirse que han gozado, en su momento, de un éxito relativo. CHIAVENATTO, Idalberto (2000)

Sin embargo, el desarrollo tecnológico y organizacional va dejando atrás la vigencia de esas teorías, por lo que también puede decirse que cada teoría nueva es, en cierto modo, una adaptación de la anterior, intentando así "acomodarse" a las nuevas circunstancias y exigencias. Como este trabajo no se ha propuesto exponer en detalle sus principales rasgos, queremos de todos modos dejar constancia de ellas en el siguiente cuadro.

### 2.2.1.1 MODELOS DE CAPACITACIÓN

Una «teoría o modelo», constituye un «Sistema de conocimientos fidedignos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y concatenaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que reproduce la realidad.

Los factores que permiten establecer regularidades en los modelos para la capacitación en la empresa, se relacionan a: - Motivación al sujeto. Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.- Universalidad.

El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe. No obstante, en este caso es factible e imprescindible que cumpla con esta condición para que pueda ser aplicado en todo el amplio universo empresarial contemporáneo. Abarcar a todos los miembros de la empresa. Davis, K. Y Newstrom (1991)

En el enfoque moderno que coloca al hombre en el centro de todos los procesos empresariales, cualquier sistema que se establezca en la empresa, para que pueda considerarse efectivo debe llegar a todos por igual.

Proporcionar los conocimientos que contribuyan a mejorar el desempeño. En este aspecto es importante señalar que incluye el conocimiento de la actividad y características de la empresa, con lo cual se convierte en un mecanismo de formación de directivos potenciales. No obstante, no debe olvidarse que «quién más sabe no es quién mejor dirige, pero sí el que puede brindar la asesoría más certera».

Amplitud de visión. Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales, se dirijan sólo hacia aquellos aspectos específicos que tienen que ver con la actividad directa del sujeto y el perfil empresarial. Sin perder de vista el incremento en los costos que puede tener asociado, la capacitación no debe ser una «camisa de fuerza» que limite el acceso del sujeto a conocimientos indirectos, pues debe recordarse que «mientras más universal es la preparación del hombre mayor será su profundidad de análisis y más abarcadoras sus valoraciones» y por tanto aporta un mayor valor agregado al capital humano de la empresa. BROWN, J.A.C. (1981)

- Promover el dominio de las tecnologías de avanzada. La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna.
- Promover la comunicación. Uno de los riesgos que enfrenta la empresa contemporánea es la incomunicación, ya que los medios técnicos disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal. El análisis en detalle de esta problemática se aparta de los objetivos de este trabajo, pero debe quedar establecido que la capacitación tiene que jugar un papel activo para evitar que esta amenaza se convierta en una debilidad.  
Davis, K. Y Newstrom (1991)
- Alcanzar los objetivos antes señalados a un costo razonable. Este sistema, como cualquier otro que se establezca en una entidad, requiere de los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el impacto en la empresa se encuentra en correspondencia con los costos incurridos.

#### **2.2.1.2 LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL**

Se concibe a la capacitación en un doble rol: como herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio y como componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional. El primer papel ha sido presentado en el punto

anterior. El segundo, se detecta en el análisis de los motivos de capacitación y en la relevancia que se otorga al desarrollo personal y a la formación para un mejor desempeño individual y colectivo.

Esta última ha dado origen a un plan a largo plazo basado en “Los Siete Hábitos de las personas altamente eficientes” de Covey. La clave de esta propuesta es entender que el cambio externo, en este caso el cambio organizacional, solo es posible a partir del cambio de las personas y que para que resulte eficaz se hace necesario “cambiar las percepciones o los paradigmas”. Sobre esta concepción se está trabajando desde 1997 mediante talleres para formar los futuros instructores que deben generar un “efecto cascada” en la organización y en la familia de los trabajadores dado que el sujeto del cambio es el individuo. BROWN, J.A.C. (1981).

El primer grupo estuvo integrado por los cuadros jerárquicos y, además, se invitó a participar a algunos de los integrantes del Comité de Base que han considerado interesante la propuesta.

Se trata de una apuesta a la formación para un nuevo modelo de liderazgo, basado en principios para aglutinar a personas de culturas e intereses muy diversos en la consecución de un objetivo común de eficacia. Esta preocupación por la eficacia se expresa, a nivel simbólico, en la designación del lugar de la

capacitación como “Sala de la efectividad”. Comprenden áreas como:

- Finanzas
- Administración
- Recursos Humanos
- Mercadotecnia
- Negocios
- Diseño
- Derecho
- Comunicación

## 2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL

Nos comenta Ligia Orozco, que según la Real Academia Española, desempeño es actuar, trabajar, dedicarse a una actividad. Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa “desempeño” en una organización determinada.

Otra forma englobando todo se dice que el rendimiento es simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos. Un equipo de producción, ya sea en el área tecnológica o maquinaria en la planta de producción, anticuado o con

desperfectos no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento. (Becerra, V. 2003; 89).

El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral

Definitivamente aquellas empresas que han establecido adecuadamente las funciones a desempeñar, se han preocupado por capacitar, desarrollar las habilidades de su recurso humano, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien sus tareas y reconocen sus rendimiento aseguran un buen clima organizacional y éxito para la organización, serán más competitivas y productivas. Jensen, (A.J. y A.P. Sage. 2000; 145)

### **2.2.2.1 DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

El desempeño individual, no sólo es el más importante porque garantiza los demás, sino el más complejo, puesto que intervienen elementos individuales, diferentes de persona a persona.

Cuando se analiza la visión tradicional de la función de Recursos Humanos y su impacto en la organización, por empresarios y académicos, se tiende a achacar la baja relevancia de esta a que la función ha sido medida históricamente sólo en términos de conducta y/o



en términos estadísticos. Lo de términos estadísticos nos parece más acertado, porque en términos de conducta, queda mucho por hacer. Paradójicamente, es en términos de conducta que se planeta desarrollar las competencias laborales. (Velásquez, R. 2003; 82).

En definitiva, la eficiencia, la eficacia, de cualquier función puede medirse mediante alguna combinación de cantidad, calidad, costo, tiempo, y la actuación de las personas debe medirse a los niveles Grupal e Individual, de manera que se impone, de la misma forma que la Gestión Operativa garantiza la consecución de la Gestión Estratégica, que la Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos garantice el desempeño de la Organización.

No vamos a repetir las consideraciones acerca del llamado Capital Humano, concepto que se maneja profusa y confusamente, a la hora de hablar del impacto financiero de la función de Recursos Humanos, que por demás se equipara al de Capital Humano. Sólo recordamos que, incluso en sus definiciones actuales existentes, el Capital Humano no es igual a la función de Recursos Humanos, y que Capital Humano tal y como se define y concibe, en términos reduccionistas de “conocimientos, habilidades y destrezas” de las personas, como parte del Capital al valor del mercado, desde luego no puede ser nuestra filosofía. BROWN, J.A.C. (1981).

Las organizaciones competentes y competitivas requieren de trabajadores competentes, capaces. La capacidad de respuesta alta, la aceptación, manejo y producción de los cambios, no significa sólo un cambio de comportamiento del individuo. La alteración de sus prácticas habituales y la asimilación y modificación de los nuevos hábitos y procedimientos para adaptarse, requiere de la interiorización y aceptación por parte del individuo de las nuevas situaciones, requiere de aprendizaje continuo. Estos son imperativos tecnológicos y organizativos que imponen nuevas demandas al trabajador. (Durán, P. 2003. 456)

## **ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL LABORAL**

### **1. CALIDAD DE TRABAJO:**

Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

### **2. CANTIDAD DE TRABAJO.**

Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del

puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

BELLOWS, Roger M. (1977).

### 3. **CONOCIMIENTO DEL PUESTO:**

Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

### 4. **INICIATIVA.**

Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

### 5. **PLANIFICACIÓN.**

Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

## 6. RESPONSABILIDADES:

En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

### 2.2.3. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

El desempeño institucional, es en el que intervienen elementos globales, sociales relacionados a la relación de persona a persona. Y puede estar conformado por:

**2.2.3.1 Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo

**2.2.3.2 Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

**2.2.3.3 Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

**2.2.3.4 Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

### CAPITULO III

#### METODOLOGIA

##### 3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO

Puno cuenta con una extensión territorial de 71 999,00 km<sup>2</sup> (6 por ciento del territorio nacional) siendo la quinta región más grande en el ámbito nacional. El territorio puneño comprende 43 886,36 Km<sup>2</sup> de sierra (61,0 por ciento) y 23 101,86 Km<sup>2</sup> de zona de selva (32,1 por ciento), 14,5 Km<sup>2</sup> de superficie Insular (0,02 por ciento) y 4 996,28 Km<sup>2</sup> (6,9 por ciento) que corresponden a la parte peruana del lago Titicaca. La Región abarca un perímetro fronterizo de 1108 Km. que representa el 11 por ciento de línea de frontera del Perú.

La Región Puno está ubicado al extremo Sur Este del Perú, entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud Sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud Oeste del meridiano de Greenwich. Limita por el Norte con la región Madre de Dios, por el este con la República de Bolivia, por el Sur con la región Tacna y la República de Bolivia y por el Oeste con las regiones de Moquegua,

Arequipa y Cusco. La región Puno está subdividido en 13 provincias y 109 distritos, distribuidos de la siguiente manera: Puno 15 distritos, Azángaro 15, Carabaya 10, Chucuito 7, El Collao 5, Huancané 8, Lampa 10, Melgar 9, Moho 4, San Antonio de Putina 5, San Román 4, Sandía 10 y Yunguyo 7.

Asimismo, se ubica en el quinto lugar en cuanto a la población, albergando el 4,6 por ciento de la población del país. La densidad poblacional es de 18,9 habitantes por km<sup>2</sup>. Al interior, la provincia de Yunguyo es la más densamente poblada con 164,4 pobladores por km<sup>2</sup>, seguido por San Román con 105,7, Puno con 35,3 y en cuarto lugar la provincia de Chuchito que registra 31,7 habitantes por km<sup>2</sup> de su territorio. Puno, tiene un ligero predominio de población rural, llegando a representar el 50,3 por ciento de la población regional; la población urbana alcanza al 49,3; cifra en continuo aumento por el acelerado proceso de urbanización presentado.

### **3.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación está orientada a determinar cómo se relaciona la Capacitación Institucional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de los Centro de Investigación y Producción de la UNA PUNO. En tal sentido se puede señalar que en el presente documento, inicialmente se parte de una investigación básica porque proporciona una primera aproximación al problema, limitándose netamente a la descripción del problema.

La investigación es de tipo no experimental; ya que no se manipularán deliberadamente las variables y solo se observarán los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos. En este caso observaremos la capacitación institucional y analizaremos sus efectos sobre el desempeño laboral.

En cuanto al diseño de la investigación que se desarrollara para obtener la información se utilizara el DISEÑO TRANSVERSAL - EXPLICATIVO CAUSAL

Este diseño significa que el desempeño laboral es una relación causal de la capacitación institucional.

$$Y = f(X)$$

**Independiente:** X. Capacitación Institucional      **Dependiente** Y.  
Desempeño Laboral

$$Y = f(X_1, X_2)$$

$$Y = f(X_1)$$

Significa que el desempeño laboral es una relación causal del desarrollo personal

**Independiente** X1. Satisfacción Laboral      **Dependiente** Y1. Desarrollo personal

$$Y = f(X_2)$$

Significa que el desempeño laboral es una relación causal del Desarrollo profesional



**Independiente** X2. Ambiente de Trabajo    **Dependiente** Y2. Desarrollo profesional

$$(Y1, Y2) = f(X)$$

Significa que el Desempeño Individual e institucional es una relación causal de la capacitación institucional

**Dependiente** X. Capacitación Institucional    **Dependiente** Y1. Desempeño Individual e institucional

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población motivo de esta investigación está conformada por los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano PUNO.

La muestra utilizada en la presente investigación está conformada por el personal de los Centros de Investigación y Producción seleccionados por la naturaleza de su actividad. (Actividad ganadera agrícola) Siendo dicha muestra el orden de 75 trabajadores, conteniendo también a trabajadores contratados, en el siguiente detalle

- CIP Camacani                    : 12 trabajadores
- CIP Chuquibambilla        : 37 trabajadores
- CIP Illpa                         : 10 trabajadores
- CIP La Raya                    : 16 trabajadores

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Hernández, Roberto y otros (2006 p. 274) “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. Para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

A) **La Encuesta:** Para la recolección de datos relacionada a la variable dependiente “capacitación institucional” se aplicara la observación indirecta a la población muestral por medio de encuestas al personal. Este instrumento según Quillet, Aristides (1970) lo define como “medio de prueba pre constituido, fundado en el testimonio y sometido por la ley a una serie de formalidades indispensables para su validez y eficacia.”.

Para ello se utilizó el Cuestionario Revisado “Escala de Opiniones CC-C”; aquí se utilizó la escala de Likert, que consiste en una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o de juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Hernández et al., 2006) este caso, se empleó un instrumento conteniendo una cantidad de preguntas cerradas específicas para recabar datos relacionados con La Capacitación Institucional.

B) **LA ENTREVISTA** En cuanto a la variable dependiente “Desempeño Laboral”, se realizara a través del Método de las escalas Graficas, entrevista realizada a los jefes inmediatos de cada programa.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se visitara en determinadas fechas, cada uno de los Centros de investigación y producción de la UNA PUNO, que conforman nuestra muestra, previa autorización, para ello formularemos un plan de visitas de acuerdo al horario de trabajo de cada trabajador, luego se procederá a realizar las encuestas y entrevistas personales, las mismas que se desarrollaran de manera anónima.

## **PROCESAMIENTO DE DATOS**

Luego de la aplicación de la encuesta y la entrevista, los datos obtenidos serán recogidos en forma manual y registrados en una base de datos, los mismos que serán procesados y analizados en forma automatizada a través del Programa EXCEL. Que facilitara la obtención de porcentajes y graficas de cada una de las variables establecidas para la presente investigación.

Para el análisis del comportamiento de la influencia o no (Prueba de Independencia) de las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral se utilizará el estadístico  $X^2$  (Chi Cuadrado), cuya fórmula matemática es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Cuya prueba de Hipótesis Estadística es:

- i)  $H_0$ : Existe Independencia entre el CI y DL
- ii)  $H_i$ : Existe Relación entre CI y DL
- iii) Nivel de Significancia ( $\alpha = 0.05$ )
- iv) Si  $X^2_c > X^2_T = H_0$  se rechaza la Hipótesis.
- v) Si  $X^2_c \leq X^2_T = H_0$  se acepta la Hipótesis
- vi) Grado de Libertad (GL) se obtendrá considerando la siguiente formula

$$GL = (c - 1)(f - 1)$$

Dónde:

c = columnas F= filas

Para ello se utilizara el paquete estadístico SPSS versión estudiantil.

3.6 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

CUADRO 1

DIMENSIONES E INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Índice	Instrumento
<b>CAUSA:</b>  Independiente  1. <b>CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL</b>	1.1 Desarrollo Personal    1.2. Desarrollo Profesional	- Equidad  - Potenciación  - Productividad   - Cantidad de Horas capacitadas	Muy favorable (5)  Favorable (4)  Medio (3)  Desfavorable (2)  Muy desfavorable (1)	Encuesta
<b>EFFECTO</b>  Dependiente  2. <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	2.1 Desempeño individual    2.2 Desempeño institucional	➤ Responsabilidad  ➤ Iniciativa  ➤ Actitud   ➤ Conocimiento del Cargo  ➤ Calidad del Trabajo  ➤ Trabajo en Equipo	Muy favorable (5)  Favorable (4)  Medio (3)  Desfavorable (2)  Muy desfavorable (1)	Entrevista
<b>POBLACION:</b> CIP s UNA PUNO <b>LUGAR:</b> Región de Puno <b>TIEMPO:</b> 2011				

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 4.1 LOGRO DE OBJETIVOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo, estos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios al personal que labora en cada centro de investigación y producción de la UNA PUNO, así como los resultados de la aplicación de la prueba de escala de likert que se mencionó en la metodología. Los resultados se presentan mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficas, elaboradas en base a los registros totales de los cuestionarios, y que presentamos de acuerdo a los objetivos específicos.

## 2.2.4 SOBRE LA EVALUACION DE LA INFLUENCIA DEL DESARROLLO PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, PERIODO 2011.

El análisis del desarrollo personal se realizó mediante la comparación de los resultados obtenidos en los cuatro CIPs que constituyen el tamaño de la muestra. Para ello se agruparon las preguntas pertinentes del cuestionario.

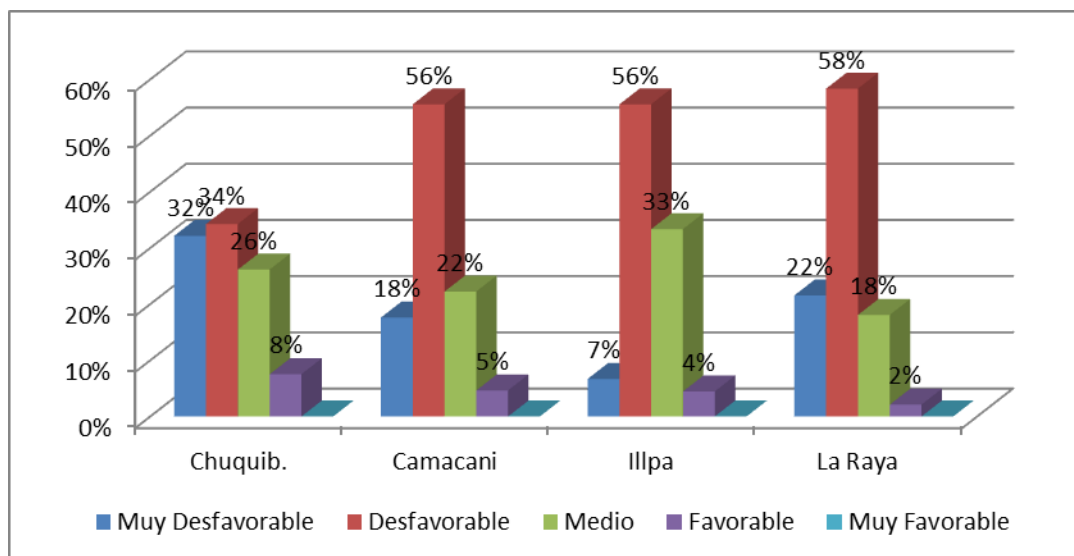
CUADRO 2  
DESARROLLO PERSONAL DE LOS TRABAJADORES, 2011

FACTORES	CENTROS DE PRODUCCION E INVESTIGACION							
	CHUQUIBAMBILLA		CIP CAMACANI		CIP ILLPA		CIP LA RAYA	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
Muy Desfavorable	12	32%	2	18%	1	7%	4	22%
Desfavorable	13	34%	7	56%	6	56%	9	58%
Medio	10	26%	3	22%	3	33%	3	18%
Favorable	3	8%	1	5%	0	4%	0	2%
Muy Favorable	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**En base a:** datos de la encuesta

FIGURA 01  
DESARROLLO PERSONAL, SEGÚN: CIP's UNA PUNO, 2011



En el cuadro N° 02, respecto al desarrollo personal se muestra resultados desfavorables en su totalidad. Es así que en Chuquibambilla tenemos 32% muy desfavorable, 34% desfavorable, 26% medio, solo 8% favorable, 0% muy favorable; Camacani tenemos 18% muy desfavorable, 56% desfavorable, 22% medio y solo 5% favorable; Illpa tenemos 7% muy desfavorable, 56% desfavorable, 33% medio, solo 4% favorable, 0% muy favorable; La Raya tenemos 22% muy desfavorable, 58% desfavorable, 18% medio y 2% favorable.



## DISCUSIÓN

El propósito de este primer objetivo fue de analizar la influencia del desarrollo personal en el desempeño laboral de los trabajadores en los CIPs de las universidades nacionales de la región Puno.

De acuerdo a los resultados observamos que el desarrollo personal que los trabajadores afirman tener es desfavorable en su totalidad. Según Brito Challa, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones".

Estos aspectos se logran siempre y cuando, la empresa o entidad implemente sistemas de capacitación individual que logren motivar y desarrollar nuevas destrezas en el personal. Al alcanzar un adecuado desarrollo personal el trabajador lograra estabilidad emocional, entonces podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

Estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Paula Bravo Urbina en su tesis: Estudio psicológico y de las variables de Clima Laboral, quien concluye que a partir de los resultados de la investigación, se podría afirmar que un programa de Desarrollo Personal, fue efectivo para la variable satisfacción subjetiva, que incluyen mayor bienestar emocional y mental en los trabajadores, ya que se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas entre las mediciones realizadas antes y después de su implementación

## 2.2.5 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INCIDENCIA DEL DESARROLLO PROFESIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, PERIODO 2011.

El análisis del desarrollo profesional, se realizará a través de la comparación de los resultados obtenidos en los cuatro CIPs que constituyen el tamaño de la muestra. Para ello se agruparon las preguntas del cuestionario que puede medir este rubro de acuerdo a los indicadores propuestos

CUADRO 3

DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES, 2011

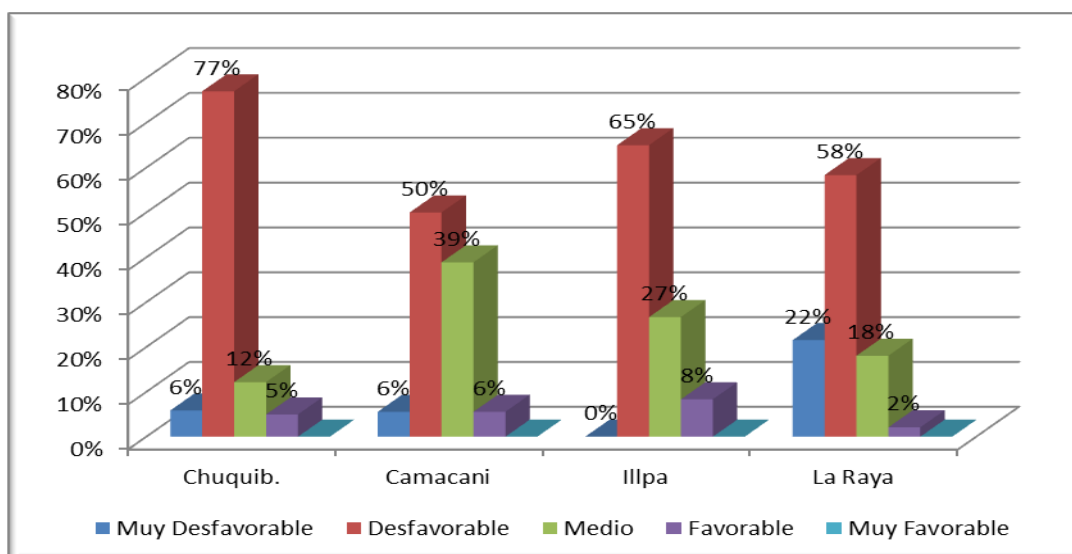
FACTORES	CENTROS DE PRODUCCION E INVESTIGACION							
	CHUQUIBAMBILLA		CAMACANI		ILLPA		LA RAYA	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
Muy Desfavorable	2	6%	1	6%	0	0%	3	21%
Desfavorable	29	77%	6	50%	7	65%	9	58%
Medio	5	12%	5	39%	3	27%	4	18%
Favorable	2	5%	1	6%	1	8%	0	2%
Muy Favorable	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**En base a:** datos de la encuesta

FIGURA 02

DESARROLLO PROFESIONAL SEGÚN: CIP's UNA PUNO, 2011



En el cuadro N° 03, respecto al desarrollo profesional se muestra resultados desfavorables en su totalidad. Es así que en Chuquibambilla tenemos 6% muy desfavorable, 77% desfavorable, 12% medio, solo 5% favorable, 0% muy favorable; Camacani tenemos 6% muy desfavorable, 50% desfavorable, 39% medio y solo 6% favorable; Illpa tenemos 0% muy desfavorable, 65% desfavorable, 27% medio, solo 8% favorable, 0% muy favorable; La Raya tenemos 21% muy desfavorable, 58% desfavorable, 18% medio y 2% favorable.

## DISCUSIÓN

El propósito del segundo objetivo fue de analizar la influencia del desarrollo personal en el desempeño laboral de los trabajadores en los CIPs de las universidades nacionales de la región Puno.

Como podemos observar en el grafico el total de los CIPs obtiene resultados desfavorables en más del 50% llegando incluso a sobrepasar el 70%. Teniendo en cuenta que el desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones, y que las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. Podemos concluir que los CIPs son cada vez menos competitivos.

En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

De no remediar esta situación las personas pueden estancarse por diversas razones (Rosen y Jerdee, 1998):

- Falta de entrenamiento y/o formación.
- Baja necesidad de logro.
- Decisiones injustas de remuneración o insatisfacción con los incrementos salariales.
- Confusión sobre las responsabilidades profesionales.
- Disminución de las oportunidades de desarrollo provocada por un bajo crecimiento de la empresa.

El desarrollo profesional efectivo mejora la satisfacción de la persona y su autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica del trabajador. Este mismo desarrollo profesional individual beneficia a la organización porque los empleados se adaptan más rápidamente y mejor a las necesidades de cambio e innovación.

Esos resultados coinciden con los reportados por Caballero Cavazos Arturo (2009), quien concluye que la existencia de planes de desarrollo profesional dentro de las organizaciones, permite mantener a su personal actualizado en las habilidades y conocimientos que necesitan para desempeñar bien su trabajo, además de permitirle su crecimiento personal y profesional y crear en los empleados compromiso con la organización.

**2.2.6 ANALISIS DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LAS UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, PERIODO 2011**

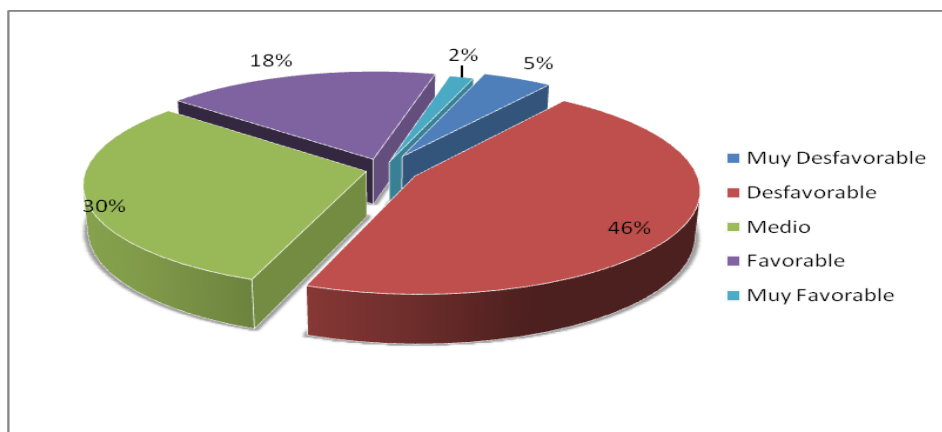
En esta parte se analizara el desempeño tanto individual como institucional, el análisis también se realizará a través de la comparación de los resultados obtenidos en los CIPs que constituyen el tamaño de la muestra.

**CUADRO 4  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES, 2011**

ITEM	INDICADORES											
	DESEMPEÑO INSTITUCIONAL						DESEMPEÑO INDIVIDUAL					
	Conocimiento del Cargo		Trabajo en Equipo		Calidad de Trabajo		Responsabilidad		Iniciativa		Actitud	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
<b>Muy Desfavorable</b>	2	3%	4	5%	3	4%	0	0%	5	7%	8	11%
<b>Desfavorable</b>	31	41%	35	47%	38	51%	32	43%	36	48%	32	43%
<b>Medio</b>	24	32%	23	31%	23	31%	21	28%	20	27%	24	32%
<b>Favorable</b>	16	21%	13	17%	10	13%	18	24%	12	16%	11	15%
<b>Muy Favorable</b>	2	3%	0	0%	1	1%	4	5%	2	3%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	75	100%	75	100%	75	100%	75	100%	75	100%	75	100%

**Fuente:** elaboración propia  
**En base a:** datos de la encuesta

FIGURA 03  
DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN: CIP's UNA PUNO. 2011



En el cuadro 4 apreciamos los siguientes resultados: para la escala Muy desfavorable, en el caso del conocimiento del cargo 3%, trabajo en Equipo 5%, calidad del trabajo 4%, responsabilidad 0%, iniciativa 5% y actitud 11%.

En la escala desfavorable, encontramos los resultados más significativos, en el caso del conocimiento del cargo 41%, trabajo en equipo 47%, calidad del trabajo 51%, responsabilidad 43%, iniciativa 48% y actitud 43%. la escala regular o medio tiene porcentajes que también deben tenerse en cuenta, porque casi al igual que los resultados desfavorables muestran que el desempeño laboral no es el esperado , en el caso del conocimiento del cargo 32%, trabajo e equipo 31%, calidad del trabajo 31%, responsabilidad 28%, iniciativa 27% y actitud 32%.



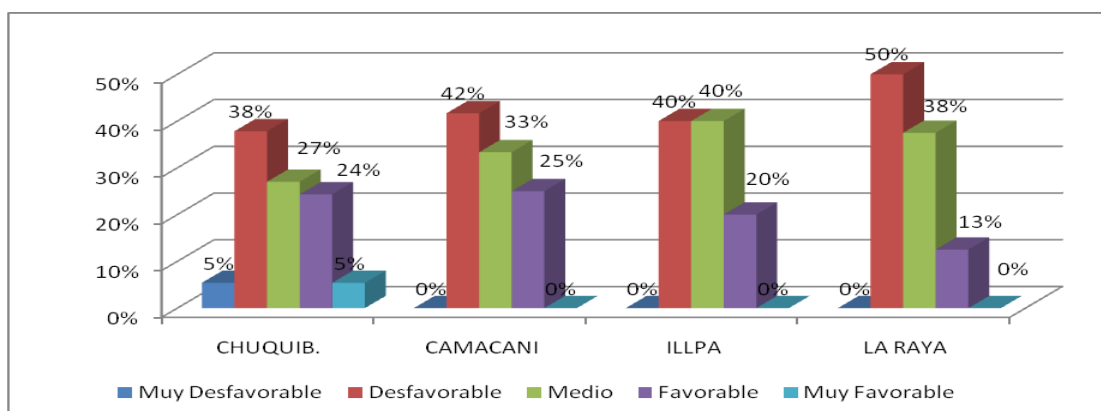
En la escala favorable, encontramos los siguientes resultados, en el caso de conocimiento del cargo 21%, trabajo e equipo 17%, calidad del trabajo 13%, responsabilidad 24%, iniciativa 16% y actitud 15%. Podemos también apreciar la escala muy favorable con los siguientes resultados: conocimiento del cargo 3%, trabajo e equipo 0%, calidad del trabajo 1%, responsabilidad 5%, iniciativa 3% y actitud 0%

CUADRO 5  
CONOCIMIENTO DEL CARGO DE LOS TRABAJADORES, 2011

FACTORES	CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN							
	CHUQUIBAMBILLA		CAMACANI		ILLPA		LA RAYA	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
Muy Desfavorable	2	5%	0	0%	0	0%	0	0%
Desfavorable	14	38%	5	42%	4	40%	8	50%
Medio	10	27%	4	33%	4	40%	6	38%
Favorable	9	24%	3	25%	2	20%	2	13%
Muy Favorable	2	5%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia  
En base a: datos de la encuesta

FIGURA 4  
CONOCIMIENTO DEL CARGO SEGÚN CIP'S UNA PUNO, 2011



En el cuadro 5, se puede observar que el indicador referido al conocimiento del cargo que muestra resultados desfavorables en su totalidad. Es así que en Chuquibambilla tenemos 5% muy desfavorable, 38% desfavorable, 27% medio, solo 24% favorable, 5% muy favorable; Camacani tenemos 42% desfavorable, 33% medio y solo 25% favorable; en La Raya tenemos 50% desfavorable, 38% medio y 13% favorable.

El Conocimiento del cargo considera el dominio y familiarización de Los Trabajadores con las actividades del cargo que desempeñan, dentro de estos resultados podemos afirmar que no se observan resultados favorables en su totalidad, esto quiere decir que casi ningún trabajador conoce perfectamente sus obligaciones y no demuestran condiciones excepcionales en el desempeño de sus funciones.

## CUADRO 6

## TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES, 2011

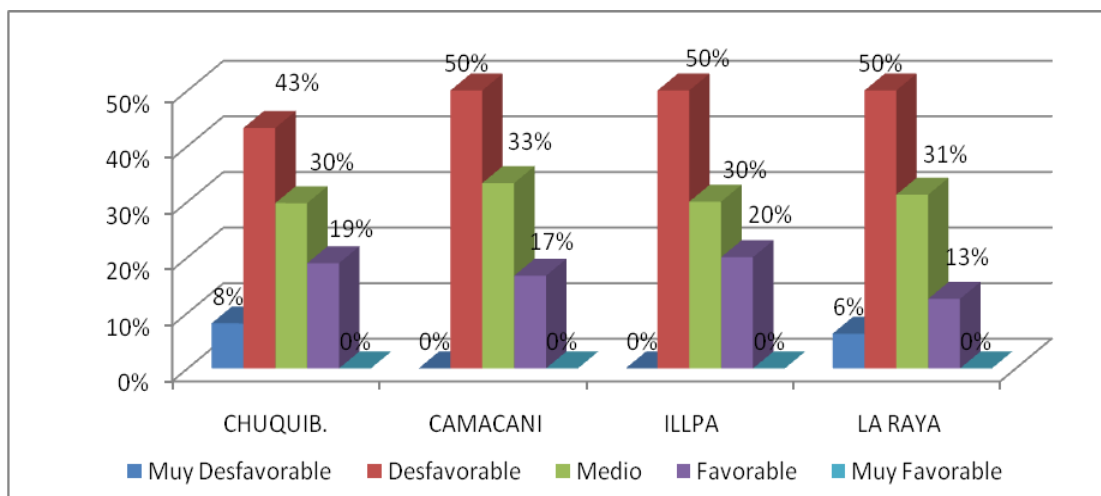
FACTORES	CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN							
	CHUQUIBAMBILLA		CAMACANI		ILLPA		LA RAYA	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
Muy Desfavorable	3	8%	0	0%	0	0%	1	6%
Desfavorable	16	43%	6	50%	5	50%	8	50%
Medio	11	30%	4	33%	3	30%	5	31%
Favorable	7	19%	2	17%	2	20%	2	13%
Muy Favorable	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**En base a:** datos de la encuesta

FIGURA 5

TRABAJO EN EQUIPO SEGÚN CIP'S UNA PUNO, 2011



En el cuadro 6, se puede observar que el indicador referido al Trabajo en Equipo, muestra los siguientes resultados: Chuquibambilla tenemos 8% muy desfavorable, 43% desfavorable, 30% medio y solo 19% favorable; Camacani tenemos 50% desfavorable, 31% medio y solo 13% favorable; Illpa: tenemos 50% desfavorable, 30% medio, y 10% favorable; en La Raya tenemos 6% muy desfavorable, 50% desfavorable, 29% medio y 14% favorable.

Las preguntas que se plantearon para analizar el trabajo en equipo dentro de la institución en su totalidad no alcanzan resultados esperados llegando a cifras en su mayoría desfavorables en los datos siguientes: Chuquibambilla 43%, Camacani 50%, Illpa 50%, La Raya 50%. Así mismo cabe resaltar el 50% Desfavorable en el CIP La Raya de lo que podemos deducir que para este indicador también se necesita tomar medidas correctivas.

El trabajo en equipo, como dice Ken Blanchard es ya práctica habitual desde hace años. Junto con las superaciones del individualismo, la llamada sociedad del conocimiento que ha presidido el final del Siglo XX y será protagonista del XXI, considera imprescindible la cooperación en el mundo empresarial y valora mucho las aportaciones en los procesos plurales que exigen a cada individuo transmitir sus propios conocimientos, destrezas, valores y motivaciones, con el fin de obtener un resultado superior al que se hubiera conseguido en solitario.

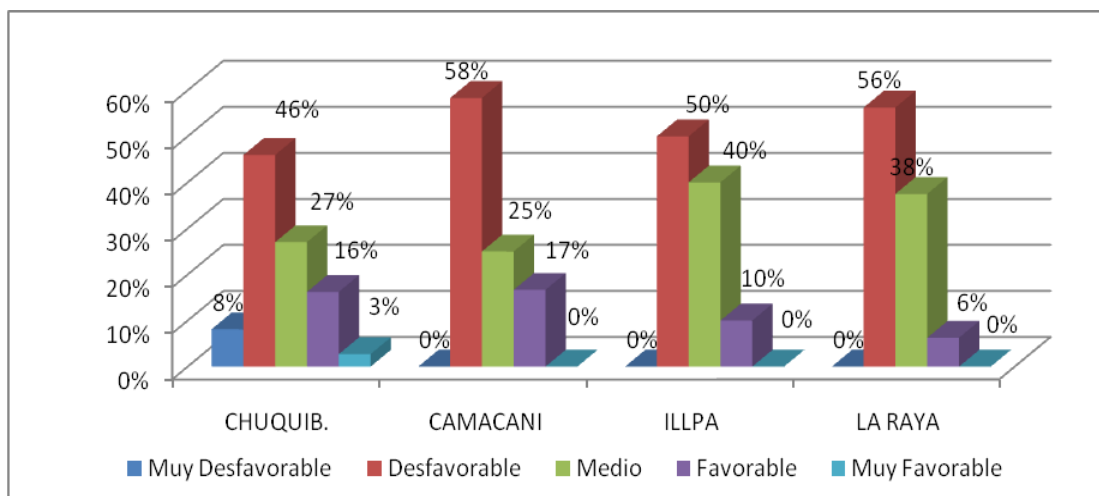
**CUADRO 7**  
**CALIDAD DE TRABAJO DE LOS TRABAJADORES, 2011**

FACTORES	CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN							
	CHUQUIBAMBILLA		CAMACANI		ILLPA		LA RAYA	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
Muy Desfavorable	3	8%	0	0%	0	0%	0	0%
Desfavorable	17	46%	7	58%	5	50%	9	56%
Medio	10	27%	3	25%	4	40%	6	38%
Favorable	6	16%	2	17%	1	10%	1	6%
Muy Favorable	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**En base a:** datos de la encuesta

FIGURA 6  
CALIDAD DE TRABAJO SEGÚN CIP'S UNA PUNO, 2011



En el cuadro 7, se puede observar que el indicador referido a la calidad de trabajo que muestra los siguientes resultados: Chuquibambilla tenemos 08% muy desfavorable, 46% desfavorable, 27% medio, 16% favorable y solo 3% muy favorable; Camacani tenemos 0% muy desfavorable, 58% desfavorable, 25% medio y solo 17% favorable; Illpa: tenemos 0% muy desfavorable, 50% desfavorable, 40% medio, y 10% favorable; en La Raya tenemos 0% muy desfavorable, 56% desfavorable, 38% medio y 6% favorable.

De los resultados obtenidos podemos afirmar que la mayoría de los trabajadores cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, pero debe mejorar la calidad de su trabajo.

CUADRO 8

NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES

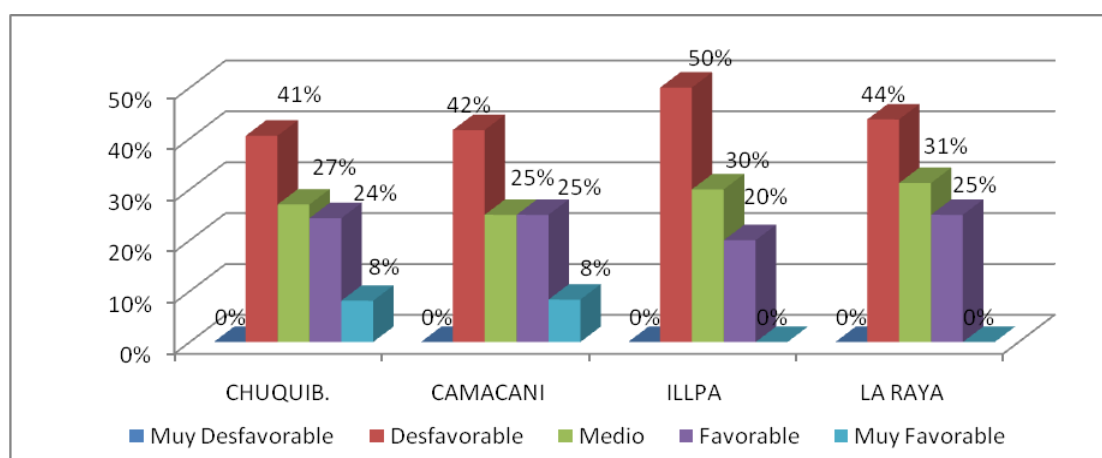
FACTORES	CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN							
	CHUQUIBAMBILLA		CAMACANI		ILLPA		LA RAYA	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
Muy Desfavorable	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Desfavorable	15	41%	5	42%	5	50%	7	44%
Medio	10	27%	3	25%	3	30%	5	31%
Favorable	9	24%	3	25%	2	20%	4	25%
Muy Favorable	3	8%	1	8%	0	0%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	37	100%	12	100%	10	100%	16	100%

Fuente: elaboración propia

En base a: datos de la encuesta

FIGURA 07

RESPONSABILIDAD SEGÚN CIP'S UNA PUNO, 2011



En el cuadro 8, se puede observar que el indicador referido a la Responsabilidad que muestra los siguientes resultados: Chuquibambilla tenemos 0% muy desfavorable, 41% desfavorable, 27% medio, y solo 24% favorable; Camacani tenemos 0% muy desfavorable, 42% desfavorable, 25% medio, 25% favorable y solo 8% muy favorable; Illpa: tenemos 0% muy desfavorable, 50% desfavorable, 30% medio, y 20% favorable; en La Raya tenemos 0% muy desfavorable, 44%

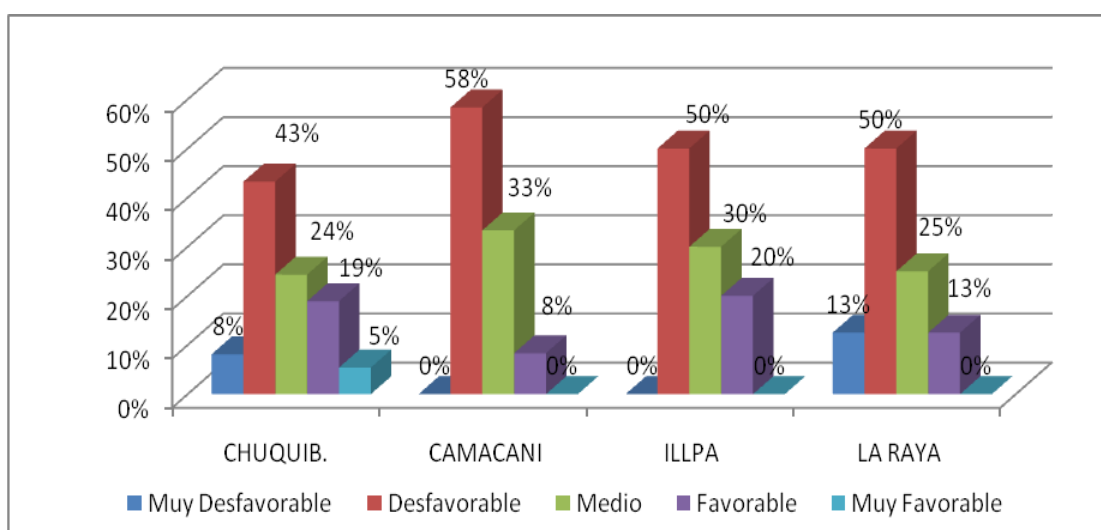
desfavorable, 31% medio y 25% favorable; para Tambopata tenemos 43% desfavorable, 29% medio y 29% favorable.

CUADRO 9  
INICIATIVA DE LOS TRABAJADORES, 2011

FACTORES	CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN							
	CHUQUIBAMBILLA		CAMACANI		ILLPA		LA RAYA	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
Muy Desfavorable	3	8%	0	0%	0	0%	2	13%
Desfavorable	16	43%	7	58%	5	50%	8	50%
Medio	9	24%	4	33%	3	30%	4	25%
Favorable	7	19%	1	8%	2	20%	2	13%
Muy Favorable	2	5%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia  
En base a: datos de la encuesta

FIGURA 8  
INICIATIVA SEGÚN CIP'S UNA PUNO, 2011



En el cuadro 9, se puede observar que el indicador referido a la Responsabilidad que muestra los siguientes resultados: Chuquibambilla tenemos 8% Muy Desfavorable, 43% Desfavorable, 24% Medio, y solo 19% Favorable; Camacani tenemos 0% Muy Desfavorable, 58% Desfavorable, 33% Medio, y solo 8% Favorable; Illpa: tenemos 50% Desfavorable, 30% Medio, y 20% Favorable; en La Raya tenemos 13% Muy Desfavorable, 50% Desfavorable, 25% Medio y 13% Favorable.

De los resultados obtenidos afirmamos que la mayoría de trabajadores requiere instrucciones detalladas y guía permanente para la realización de su trabajo (resultados muy desfavorables). Otro grupo muestra acciones lentas y con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas (resultados desfavorables).

Los resultados medios/regulares indican que los trabajadores necesitan orientación y guía en ciertos aspectos de su trabajo, los resultados favorables nos muestran que algunas veces tiene ideas constructivas y conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Una minoría de trabajadores muestran, a través de los resultados muy favorables, que resuelve por si solo problemas que se le presenta y con mucha frecuencia aporta ideas y sugerencias para mejorar el desempeño individual como grupal, esta minoría también resuelven por si mismos los problemas que se le presentan.

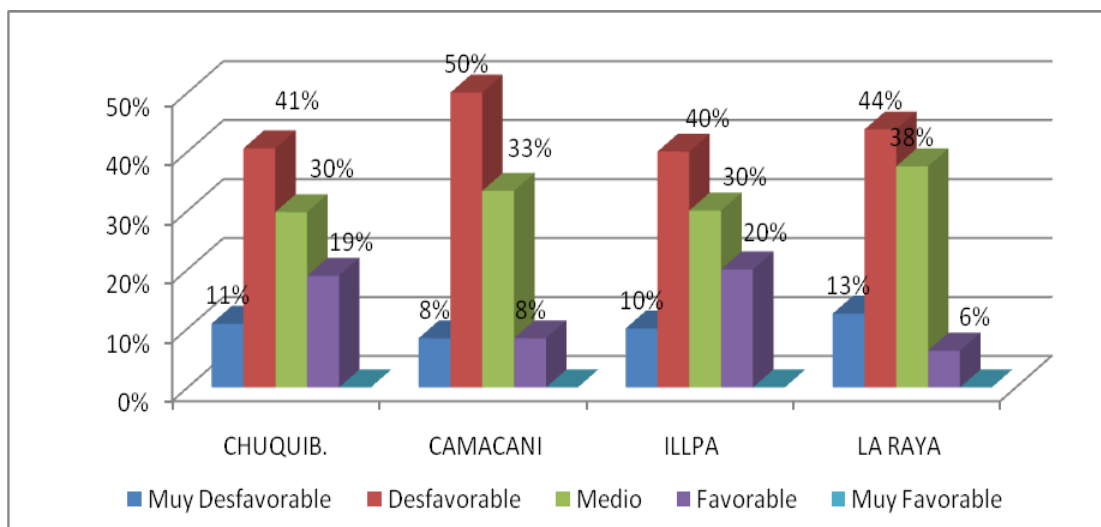


CUADRO 10  
ACTITUD DE LOS TRABAJADORES, 2011

FACTORES	CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN							
	CHUQUIBAMBILLA		CAMACANI		ILLPA		LA RAYA	
ESCALA	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)	FA (f)	FR (%)
Muy Desfavorable	4	11%	1	8%	1	10%	2	13%
Desfavorable	15	41%	6	50%	4	40%	7	44%
Medio	11	30%	4	33%	3	30%	6	38%
Favorable	7	19%	1	8%	2	20%	1	6%
Muy Favorable	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>ESCALA TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia  
En base a: datos de la encuesta

FIGURA 9  
ACTITUD SEGÚN CIP'S UNA PUNO, 2011



En el cuadro 10, se puede observar que el indicador referido a la actitud que muestra los siguientes resultados: Chuquibambilla 11% muy desfavorable, 41% desfavorable, 30% medio, y solo 19% favorable; Camacani tenemos 8% muy desfavorable, 50% desfavorable, 33% medio, y solo 8% favorable; Illpa: tenemos 10% muy desfavorable, 40% desfavorable, 30% medio, y 20% favorable; en La Raya tenemos 13% muy desfavorable, 44% desfavorable, 38% medio y 6% favorable.

Los resultados muy desfavorables hacen notar que un grupo de trabajadores se siente descontentos y critica negativamente a su centro, otra mayoría se muestra indiferente y no muestra ningún interés por su centro de trabajo lo que se plasma en los resultados desfavorables. Así mismo existe un porcentaje (Medio/Regular) que tiene una actitud de simple aceptación e interés por su centro de trabajo, se muestra entusiasta y se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo, y un nulo por ciento se identifica plenamente y se esfuerza por elevar su prestigio de su Centro de trabajo.

Las actitudes constituyen una guía conductual nos permiten tratar con la realidad y reducir la incertidumbre que nos separa de ella. Las actitudes pueden resultar positivas o negativas, según faciliten u obstruyan el desempeño laboral.

## DISCUSION

El propósito de este tercer objetivo fue de analizar la capacitación laboral en el desempeño individual e institucional de los trabajadores en los CIPs de las universidades nacionales de la región puno

Los resultados relacionados con el desempeño laboral muestran resultados desfavorables en un 46%, y 5% muy desfavorable, estos porcentajes son preocupantes, pues significa que el personal al no contar con adecuados Programas de capacitación, no alcanza un óptimo desempeño laboral, lo que repercute en la productividad de la institución. Toda organización debe garantizar el desempeño óptimo de su recurso humano, más cuando se tienen definidos los manuales de los cargos a desempeñarse, en donde deben estar bien especificadas las funciones.

Lesyanel González sobre este tópico nos señala, que el desempeño laboral es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener buenos y esperados resultados. Los resultados obtenidos en los cuadros 1 y 2, muestran claramente como el desarrollo personal y profesional de los trabajadores son desfavorables, el grafico n° 03 muestra, por otro lado, un desempeño laboral desfavorable.

Con ello podemos afirmar que el nivel de desarrollo personal y profesional que se consiguen con un adecuado programa de capacitación interna, en la

empresa o entidad, influye significativamente en el bajo o desfavorable desempeño laboral del personal, que permitirá a la entidad cumplir con sus objetivos, dado que el factor humano es imprescindible para ello.

Estos resultados coinciden con los reportados por Diez, Jennifer y José Luis Abreu, en su tesis titulada: Impacto de la Capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos, en lo referente a que se resalta en primer lugar que la capacitación de personal, es una actividad que no sólo debe circunscribirse a un momento específico planificado para esto, sino que la institución debe considerar que las personas que allí laboran deben sentirse en todo momento y de manera constante apoyadas por una cultura y un ambiente donde cada día pueda representar una nueva oportunidad para saber, conocer y aprender, en donde además se tenga presente que se obtienen diversos beneficios para la empresa y para los empleados.

#### **4.1.4 PROPUESTA UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN LABORAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

La capacitación institucional en la UNA PUNO, es deficiente e inadecuada, lo que ocasiona el descontento por parte del personal, ya que no se les brinda las condiciones para lograr un óptimo desarrollo personal y profesional. Es por ello que proponemos un adecuado programa de capacitación institucional, para ello proponemos un modelo de desarrollo profesional,

A continuación Proponemos un Plan de Capacitación acorde a las necesidades de los Centros de Investigación Y producción de la UNA PUNO.

## PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

### CENTROS DE PRODUCCION E INVESTIGACION DE LA UNA PUNO

#### I. ACTIVIDAD DE LOS CENTROS DE INVESTIGACION Y PRODUCCION UNA PUNO

De acuerdo con el estatuto Universitario, los CIP's deben desarrollar investigación básica y aplicada para elevar la productividad, rentabilidad y asegurar la sostenibilidad de los mismos, con el propósito de contribuir a una mejor formación profesional de los estudiantes.

#### II. JUSTIFICACIÓN

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

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

persona. En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en los Centros de investigación y producción cuya actividad es ganadera y agrícola.

### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y, con ello, al incremento de la productividad.
- Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio y la producción.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de los Cips en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo

## V. OBJETIVOS

### 1 Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.



## 2 Objetivos Específicos

Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

## VI. METAS

Capacitar al 100% del personal operativo de los Centros de Investigación y Producción de la UNA PUNO.

## VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos casuísticos de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

## VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

### 8.1 Tipos de Capacitación

#### **Capacitación Inductiva**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

#### **Capacitación Preventiva**

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

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

### **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.

### **Capacitación para el Desarrollo de Carrera**

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

## **MODALIDADES DE CAPACITACIÓN**

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

### **Formación**

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

**Actualización**

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

**Especialización**

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

**Perfeccionamiento**

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

**Complementación**

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

## DESCRIPCIÓN DE LOS CURSOS

### CURSO

#### "ALIMENTACIÓN Y MANEJO DE GANADO LECHERO"

##### PRESENTACIÓN

La crianza del ganado vacuno en nuestra región, constituye una actividad importante porque contribuye en generar ingresos económicos a las familias y por ende mejora la calidad de vida del criador. Por ello la UNA Puno a través de sus Centros de Investigación y Producción debe estar a la vanguardia de los últimos métodos en la alimentación y manejo de ganado lechero. Contando con personal altamente capacitado en este área.

Por ello conocedor de dicha problemática la UNA Puno en coordinación con la oficina de capacitación debe desarrollar un evento de capacitación a fin de contribuir a elevar los rendimientos del ganado lechero.

##### OBJETIVOS

- Capacitar a los técnicos y auxiliares dedicados al cuidado del ganado vacuno de leche en temas de alimentación y manejo de vacunos de leche.
- Intercambiar conocimientos y experiencias sobre la alimentación y manejo de ganado vacuno con los invitados de otros importantes establos.

## **METODOLOGÍA**

- Se empleará la metodología de exposición – diálogo, con la ayuda de equipos audio visuales, complementado con la práctica en establo

## **TEMARIO**

- Teoría: Alimentación y manejo de ganado lechero práctica:
- Producción de ensilaje de calidad
- Ventajas y desventajas del uso del ensilaje
- Alimentación y manejo de ganado lechero práctica:
- Alimentación y manejo de ganado lechero

## **CURSO**

### **"MANEJO TECNIFICADO EN LA CRIANZA DE OVINOS"**

## **PRESENTACIÓN**

La oveja doméstica es un pequeño rumiante (*Ovis aries*) excelente productor de carne y lana. El ovino puede soportar altas y bajas temperaturas tendiendo dificultades en los lugares húmedos.

La tendencia de la población y la producción de lana y carne son ligeramente crecientes, a pesar de la disminución de los precios reales de

lana y carne a nivel del productor, por su baja calidad por la insuficiente asistencia técnica, despoblación del sector rural, bajo nivel tecnológico y uso inadecuado de los recursos naturales (pastos y agua).

## **METODOLOGÍA**

- Se empleará la metodología de exposición – diálogo, con la ayuda de equipos audiovisuales

## **OBJETIVOS**

- Transferir y difundir las tecnologías de la crianza de ovinos desarrolladas por los principales criadores de la Región.
- Capacitar y/o actualizar a los criadores profesionales y técnicos con los conocimientos en técnicas de la crianza de ovinos.

## **TEMARIO**

- Ovino criollo: Ovino formado de la descendencia de los ovinos traídos por los españoles durante el siglo XVI, se encuentra a nivel de los valles costeros, interandinos y la vertiente oriental, así como en las zonas alto andinas a nivel de crianzas familiares. Su principal característica es que son de fenotipo muy variado, alta rusticidad y mediana prolificidad

Es de bajo nivel productivo de lana y carne. Se han reportado valores promedio de peso de vellón de 1.5 kg, peso vivo de 27 kg. Para ovejas y 35 kg. Para carneros. Actualmente se constituye la raza ovina de mayor población en el país.

**CURSO:****MANEJO REPRODUCTIVO Y MEJORAMIENTO GENÉTICO DEL GANADO****VACUNO****OBJETIVO**

Transferir tecnologías generadas en temas de mejoramiento genético del ganado vacuno

**DIRIGIDO**

- Trabajadores CIP UNA PUNO. Programa Vacuno y otros trabajadores interesados

**.TEMARIO**

- Manejo del ganado vacuno
- Mejoramiento genético del ganado vacuno
- Prácticas en campo
- Alimentación y Reproducción Técnicas Reproductivas



**CURSO: MANEJO E INSEMINACIÓN ARTIFICIAL DEL GANADO****VACUNO****• PRESENTACIÓN**

El promedio de producción de las vacas lecheras, es un reflejo de la influencia del cuidado que reciben durante su vida productiva. Durante las últimas dos décadas, mejoras en la calidad genética, en la nutrición, en sistemas de ordeño, en diseño de instalaciones y de programas de salud del hato han permitido un incremento sustancial en la producción de leche. Hay estudios que indican que el bienestar de estos animales es un punto importante para poder desarrollar una lechería competitiva y desarrollar un producto de calidad para el consumidor.

La razón principal de emplear la inseminación artificial en el ganado es incrementar la utilización de material genético, y de esta forma acelerar el mejoramiento en leche, tipo y facilidad de parto de los hatos. El empleo de esta técnica en los bovinos proporciona una serie de ventajas desde el punto de vista zootécnico, económico y sanitario. La inseminación artificial permite al productor el acceso a toros de excelente calidad, que transmiten a su descendencia caracteres de alta productividad de leche y carne.

## OBJETIVOS

- Transferir a los técnicos y auxiliares ganadero prácticas de manejo del ganado lechero que les permita mejorar su productividad.
- Contar con los conocimientos básicos sobre la técnica de inseminación artificial en bovinos de leche.

## METODOLOGÍA

- Expositiva en auditorio

## DIRIGIDO

- Trabajadores CIP UNA PUNO. Programa Vacuno y otros trabajadores interesados.

## TEMARIO

- Destete precoz
- Manejo de terneras de reemplazo
- La inseminación artificial como herramienta de manejo genético en ganado bovino
- Practica de técnicas en establo

## **CURSO: CHARLA TÉCNICA Y DEMOSTRACIÓN DE MÉTODOS SANIDAD Y SELECCIÓN DE REPRODUCTORES EN ALPACAS**

### **OBJETIVO**

Transferir tecnologías generadas en temas de sanidad y manejo de reproductores en alpacas.

### **DIRIGIDO**

Trabajadores CIP UNA PUNO. Programa vacuno y otros trabajadores interesados.

### **TEMARIO**

- Selección y clasificación de reproductores
- Identificación de las principales problemas sanitarios en alpacas
- Prácticas en campo dirigidos por los ponentes
- Manejo del calendario alpaquero
- Parición y cuidado de crías en Alpacas
- Selección de reproductores y empadre controlado en alpacas.

**CURSO****"PREVENCIÓN SANITARIA EN ALPACAS"****PRESENTACIÓN**

Dentro de la actividad ganadera en el Perú, la alpaca y la llama representa un importante recurso natural, porque son las dos especies domésticas que se puede manejar a grandes altitudes donde la alimentación es escasa y de baja calidad nutritiva; sin embargo constituye de gran interés socio económico para las familias alto andinas, porque provee de carne de alto valor proteico con bajos niveles de colesterol, la producción de fibra, asimismo estos animales sirve como medio de transporte e incluso las heces son aprovechadas como abono natural y como combustible.

Entre los problemas que limitan la crianza de camélidos sudamericanos, se encuentran las enfermedades parasitarias en especial las ocasionadas por nematodos gastrointestinales y la sarna consideradas como la primera y segunda enfermedad que ocasionan grandes pérdidas.

A pesar de la existencia de muchos productos para la prevención, control y tratamiento de estas dos enfermedades parasitarias, en la actualidad no se ha logrado el control integro de la sarna en alpacas debido a que su grado de efectividad de algunos fármacos que tienen como principio activo a las ivermectinas son desconocidas y al uso repetido de la misma durante varias campañas de producción llevan a una resistencia de la enfermedad.

## **OBJETIVOS**

Mostrar a los criadores de alpacas los efectos de los problemas sanitarios asimismo, reconocer las medidas preventivas necesarias para contrarrestar las enfermedades

## **DIRIGIDO**

Trabajadores CIP UNA PUNO. Programa vacuno y otros trabajadores interesados.

## **TEMARIO**

- Manejo Sanitario en alpacas
- Posología de fármacos

## **CURSO**

### **"JUZGAMIENTO DE GANADO DE LECHE Y CARNE"**

## **PRESENTACIÓN**

En los últimos años la Región ha incursionando en la crianza de ganado vacuno lechero, principalmente de la raza Brown Swiss para producción de carne y leche, esta crianza se realiza principalmente en forma extensiva en praderas nativas y cultivadas. La producción de leche en la Región no cubre la demanda interna a pesar que la ganadería lechera se ha incrementado por lo que resulta atractivo su desarrollo. La actual coyuntura económica con mayor poder adquisitivo en población urbana a que la actividad ganadera sea expectante para el productor.

## **OBJETIVOS**

Transferir conocimientos básicos y técnicos sobre los criterios que se manejan en el juzgamiento de ganado vacuno de leche y carne, para renovar planteles y en las ferias agropecuarias a nivel regional

## **DIRIGIDO**

Trabajadores CIP UNA PUNO. Programa vacuno y otros trabajadores interesados.

## **TEMARIO**

- Situación actual de la ganadería de leche en región
- Nociones básicas para el juzgamiento de ganado vacuno (lechero y carne)
- Principales razas de ganado vacuno para producción de leche y carne
- Principales descripciones anatómicas por categoría
- Descripción de las características de tipos y/o razas
- Manejo de registros genealógicos

## CURSO

### “ESTABLECIMIENTO Y MANEJO DE PASTOS CULTIVADOS EN LA SIERRA”

#### PRESENTACIÓN

En una explotación ganadera de éxito, la alimentación para el ganado debe estar sostenida por especies forrajeras de altas producciones de materia seca y calidad nutritiva, como resultado entre otros, de una buena selección de las especies, un manejo adecuado del establecimiento y manejo en sí mismo. Esta labor implica prácticas agronómicas oportunas y el uso de semilla de calidad que lleva al cubrimiento rápido del suelo con el plantel de poblaciones vigorosas de gramíneas y leguminosas forrajeras.

#### OBJETIVO

- Brindar información tecnológica agraria en pastos y forrajes para mejorar el manejo de las pasturas en la sierra
- Innovar e intercambiar experiencias sobre establecimiento y manejo de pasturas cultivadas.
- Contribuir en la sostenibilidad, rentabilidad y competitividad en el desarrollo de la ganadería.

## **PARTICIPANTES**

El curso está dirigido a Trabajadores CIPS UNA PUNO – Programa Patos y Forrajes, otros trabajadores interesados.

## **TEMARIO**

- Manejo de pastos cultivados
- Principales tipos de pastos
- Procesamiento de pastos cultivados

## **CURSO TEÓRICO - PRÁCTICO**

### **INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN COSECHA, POSTCOSECHA Y ALMACENAMIENTO DE PAPA**

## **OBJETIVO**

- Contribuir a la tecnificación e incremento sostenido en la productividad del cultivo de papa, que permita un mayor ingreso a los CIPs.
- Transferir tecnologías de producción, procesamiento y mercadeo de la papa.



## **PARTICIPANTES**

El curso está dirigido a trabajadores CIPs UNA PUNO – programa pastos y forrajes, otros trabajadores interesados.

## **TEMARIO**

- Experiencias de cadenas productivas de papa
- Proceso de producción de semilla de calidad de papa
- Producción de semilla de acuerdo a la Ley general de semillas  
Cosecha, clasificación, tratamiento y almacenamiento de semilla de papa
- Selección, clasificación y certificación de semilla de papa

## **CURSO**

### **CURSO DEL CULTIVO DE LA QUINUA**

## **OBJETIVOS**

- Transferir y difundir las tecnologías de las nuevas variedades del cultivo de Quinoa.
- Promover, coordinar la concertación de las actividades de transferencia de tecnología y extensión agraria entre las instituciones públicas y privadas, orientadas al desarrollo de la Innovación Tecnológica sobre el cultivo de la quinoa.

## **PARTICIPANTES**

- El curso está dirigido a Trabajadores CIPs UNA PUNO – Programa Patos y Forrajes, otros trabajadores interesados.

## **TEMARIO**

- Banco de Germoplasma de la Quinua Mejoramiento Genético y Desarrollo de variedades
- Quinua Tecnología de Producción del Cultivo de la Quinua
- Sistema de Producción de Semilla de la Quinua
- Proceso de certificación de semilla de la Quinua

### **CURSO:**

#### **DISEÑO E INSTALACIÓN DE RESERVORIOS PARA ALMACENAMIENTO DE AGUA Y USO EN SISTEMAS DE RIEGO TECNIFICADO TIPO INIA - DE ACUERDO AL MEDIO GEOGRÁFICO, TIPO DE CULTIVO**

El agua, como elemento fundamental en la vida del hombre sobre la tierra, no se reparte por igual en todas las zonas del planeta. Hay zonas desérticas donde la lluvia es extremadamente escasa, o casi inexistente, otras zonas donde la abundancia es continua y permanente. Con el sistema de riego por goteo se consigue la humedad en el sistema radicular aplicando gota a gota el agua necesaria para el desarrollo de la planta. A diferencia del riego tradicional y de la aspersión, aquí el agua se conduce desde el depósito o la fuente de

abastecimiento a través de tuberías liberando gota a gota justo en el lugar donde se ubica la planta.

## **PARTICIPANTES**

El curso está dirigido a Trabajadores CIPs UNA PUNO – Programa Patos y Forrajes, otros trabajadores interesados.

## **TEMARIO**

- Importancia del manejo de los recursos hídricos para el desarrollo agrario en el Perú frente a los cambios: clima, mercado, tecnologías etc.
- Manejo del recurso hídrico en cultivos perennes
- Alternativas en el uso de materiales para cobertura de reservorios y el almacenamiento de agua.
- Uso de sedimentadores y caja de filtros de acuerdo al tipo de captación del agua
- Modelos de sistema de riego tecnificado INIA de acuerdo al tipo de cultivo y geografía
- Uso de fertirriego con el sistema de riego tipo INIA en los diferentes cultivos  
Práctica demostrativa del sistema de riego en campo – instalación y funcionamiento –pruebas de campo

## CURSO: PRODUCCIÓN DE CUYES

### PRESENTACIÓN

El cuy es un mamífero, herbívoro originario de la zona andina, conquistó al mundo por su mansedumbre y su capacidad de actuar como un animal experimental.

En el Perú y en los países andinos su carne es tradicionalmente consumida por su calidad y exquisitez. Su crianza constituye un gran aporte en la nutrición de la familia y representa además un recurso económico al vender los excedentes.

### OBJETIVOS

- Transferir a los técnicos y auxiliares ganadero prácticas de manejo de animales menores que permita mejorar su productividad.
- Contar con los conocimientos básicos sobre la técnica crianza de cuyes.

### METODOLOGÍA

Expositiva en auditorio

### DIRIGIDO

- Trabajadores CIP UNA PUNO y otros trabajadores interesados.

## TEMARIO

- Tipos y Clases de cuyes
- Sanidad Animal
- Alimentación balanceada
- Comercialización y venta

## IX. RECURSOS

### 9.1 HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

## 9.2 MATERIALES

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la Dirección de cada CIP..

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

## X. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución. Así como aportes de los trabajadores.

## 4.2 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

### HIPÓTESIS GENERAL

#### 1.- PLANTEO DE HIPOTESIS GENERAL

Ho: La Capacitación no influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades nacionales de la región Puno.

Hi: La Capacitación influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades nacionales de la región Puno.

#### 2.- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS

nivel de confianza (gl = 6)		
0.80	0.90	0.95
8.56	10.6	12.6

	Value	df	Signific
<b>Chi-Square</b>	11,168 <sup>a</sup>	6	.105
<b>Coef.Contong</b>	.316		.105

### 3.- INTERPRETACION

Como  $Value = 11.168 < 12.6$ , podemos afirmar con un 95% que la capacitación influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades nacionales de la región Puno

#### 2.2.7 PLANTEO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 1

Ho: El inadecuado desarrollo personal no incide directamente en el deficiente desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades de la región Puno.

Hi: El inadecuado desarrollo personal incide directamente en el deficiente desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades de la región Puno.

#### 1.- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS ESPECÍFICA

nivel de confianza (gl = 6)		
0.80	0.90	0.95
8.56	10.6	12.6



Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Chi-Square	11,86 <sup>a</sup>	9	.001
CoefContng	.484		.001

## 2.- INTERPRETACION

Como el Value = 11,86 < 12.6, podemos afirmar con un 95% que El inadecuado desarrollo personal se relaciona significativamente en el deficiente desempeño laboral de los trabajadores en los centros de investigación y producción de las universidades de la región Puno.

### PLANTEO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

Ho: El inadecuado desarrollo profesional no influye significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades de la región Puno.

Hi: El inadecuado desarrollo profesional influye significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades de la región Puno.

**1.- REGLA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS**

Nivel de confianza (gl = 6)		
0.80	0.90	0.95
8.56	10.6	12.6

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Chi-Square	11,103 <sup>a</sup>	9	.251
Coef.Conting	.327		.251

**2.- INTERPRETACION**

Como el Value = 11.103 < 12.6, podemos afirmar con un 95% que el inadecuado desarrollo profesional se relaciona significativamente con un deficiente desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

La evaluación de las variables desarrollo personal y profesional, nos ha permitido comprobar la presencia de una inadecuada capacitación institucional con un 56%, alcanzando una sub escala favorable de solo 6%. De otro lado los resultados obtenidos al evaluar el desempeño laboral nos muestran resultados desfavorables con un 46%. De acuerdo a ello concluimos que una inadecuada capacitación influye de manera directa en un deficiente desempeño laboral. Al aplicar la prueba de hipótesis obtenemos un valor  $p = 11.168 < 12.6$ , y podemos afirmar con un 95% de confiabilidad que la capacitación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los centros de producción y investigación de la UNA Puno durante el 2010. En consecuencia la hipótesis general planteada para la presente investigación SE VALIDA

El análisis de los resultados obtenidos en los indicadores equidad y potenciación, han permitido comprobar que el desarrollo personal en los trabajadores, es desfavorable en su totalidad. Siendo desfavorables, los resultados obtenidos al analizar el desempeño laboral, podemos afirmar que un inadecuado desarrollo personal incide significativamente en el deficiente desempeño laboral de los trabajadores en los centros de investigación y producción de la UNA Puno durante el 2010. En consecuencia la hipótesis específica a) planteada para la presente Investigación SE VALIDA

Los indicadores productividad, monitoreo, horas capacitadas muestran resultados desfavorables, lo que demuestra la existencia de un inadecuado desarrollo profesional en los siguientes resultados; Chuquibambilla 77%, Camacani 50%, Illpa 65% y la Raya 58%. Siendo desfavorables los resultados obtenidos, al analizar el desempeño laboral, concluimos que un inadecuado desarrollo profesional influye en un deficiente desempeño laboral de los trabajadores en los centros de investigación y producción de las universidades nacionales de la región Puno durante el 2010. En consecuencia la Hipótesis Especifica b) planteada para la presente investigación SE VALIDA

El análisis de las variables desempeño individual e institucional nos permiten concluir que el desempeño laboral de los trabajadores en los CIPs; que fueron examinados en la presente investigación, se ubican en la sub escala

desfavorable con el 46%, alcanzando una sub escala favorable de solo 18%. Como se ha comprobado la existencia de una inadecuada capacitación, podemos concluir que una inadecuada capacitación influye en un deficiente desempeño tanto individual como institucional por parte de los trabajadores. En consecuencia la Hipótesis Especifica c) planteada para la presente investigación SE VALIDA

## RECOMENDACIONES

Dado que el nivel de capacitación influye de manera directa en el desempeño laboral en los CIPs, es conveniente de que los directivos de los centros de investigación y producción de la UNA Puno tomen en cuenta los resultados de la presente investigación, en el sentido de que es necesario desarrollar nuevas y mejores estrategias para mejorar los Sistemas de Capacitación existentes, y de esta manera lograr un óptimo desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente. Así mismo se recomienda realizar nuevas investigaciones, en todas las oficinas, unidades, empresas universitarias, etc. que permitan dar a conocer las verdaderas necesidades de Capacitación.

Un adecuado sistema de capacitación laboral influirá en el óptimo desempeño laboral, por lo tanto, el nivel de Desarrollo Personal detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la institución y su elemento humano, ya que el desarrollo humano, es un factor

sumamente importante para que el empleado tenga la certeza e cumplir sus aspiraciones. Por ello se deben Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una nueva política de capacitación de acuerdo a las actividades desarrolladas por cada trabajador en su área, de esta forma se podrá suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.

El desarrollo profesional, es determinante para el buen desempeño laboral, por lo tanto se recomienda difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un crecimiento en el ámbito profesional que le permita ascender dentro de la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre lo importante que es para la institución, su desarrollo Profesional como factor clave del éxito institucional.

De existir una inadecuada capacitación laboral, el desempeño individual e institucional de los trabajadores será deficiente, por lo tanto se recomienda ampliar estudios, principalmente en temas relacionados con el plan de carrera, desarrollo personal, empleabilidad, etc. Temas que consideramos deberían ser tratados de forma más detallada en nuevas investigaciones. Además la autoridad competente podría contratar una consultora particular para que difunda e implemente programas de capacitación con los más modernos métodos, sobre todo para optimizar el desempeño individual.

## BIBLIOGRAFIA

- ALQUIZAR, C. (2004). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de las empresas de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad. Tesis de Post Grado.* Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú
- ÁLVAREZ, S. (2005). *La Cultura Y El Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia de los institutos de oftalmología 2001-2004.* Tesis de post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- ALVAREZ, G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. *Revista interamericana de psicología ocupacional.* 11(1): 120. Diciembre 2012.
- ANDERSON, L. (2000). *El Clima organizacional y la satisfacción laboral. Tesis de post grado.* UNIVERSULM, Talca.
- BECERRA, V. (2003). *Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad Privada*



- César Vallejo de la ciudad de Trujillo*. Tesis de post grado. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo- Perú.
- BRUNET, J. (2005). *“El Clima de trabajo en las Organizaciones”*. México: Editorial Trillas.
- BEDOYA, E. (2004). *La Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. 2003*. Tesis de post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- BELLOWS, R. (1977). *Psicología del personal en la Industria y los negocios*. México DF: Editorial Diana.
- BROWN, J. (1981). *La Psicología social en la industria*. México DF: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- BLUM, M. Y NAYLOR, J. (1976). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México DF: Editorial Trillas.
- CASTILLO, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Colombia: Red Editorial Tercer Milenio S.C.
- CHIAVENATTO, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericano. Quinta Edición.
- CORTÉS, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. hospital “Dr. Luis F. Nachón”*. Xalapa, Ver., 2009. Tesis de Post Grado. Universidad Veracruzana. Xalapa, México
- CUNO, L. (2005). *Estadística Elemental para Educación y Economía*. Puno Perú: Ediciones RO Continental. Primera Edición.

- DAVIS, K. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. España: Edit. Mc Graw Hill
- DURÁN, P. (2003). *La Importancia del clima organizacional en el éxito de las Empresas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>
- FLÓREZ, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Perú: Universidad del Pacífico.
- GARZA, D. (2010). *Clima Organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad publica en Tamaulipas*. Tesis de Post Grado con énfasis de Recursos Humanos. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- GONZALES, R. (2014). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la fuerza naval del caribe – armada nacional*. Tesis de Post Grado. Universidad Militar Nueva Granada: Cartagena de Indias Colombia
- HALL, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. España: Mc. Graw- Hill iberoamericana SA.
- HERNÁNDEZ, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill
- HERNANDEZ V. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Tesis de post grado Doctorado en Administración. Universidad ICESI, Santiago de Cali.

- MARTÍNEZ, M. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid España: Edición Díaz de Santos.
- MARROQUI, E. (2011). *El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Tesis de post grado. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala
- MAYURÍ, J. (2006): *Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de empleados del Banco de la Nación - Feban, Lima 2006*. Escuela de Post grado Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- OLAZ, Á. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/download>.
- ORTIZ, R. (2001). *Diagnóstico del Clima Organizacional para la optimización del Recursos Humano*. Tesis de post grado. Universidad Autónoma de Nuevo León, Coahuila.
- PATLÁN, E. (2013). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 5(5): 160, 2007.
- PALMA, S. (2011). Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. 3(1):21. Julio 2011.
- PALMA, S. (2012). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*. 9(1):156. 1999

- REDDIN, J. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management*. 1 (120): 84- noviembre 2004
- RODRÍGUEZ A. Andrés y RETAMAL P. María. *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: "evaluación en una empresa pública chilena"*. Recuperado de [http:// www.cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez\\_et%20al\\_2008.pdf](http://www.cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf)
- STEPHEN, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Litografía Ingramex.
- TOALA, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de jpijapa-2013*. Tesis de post grado. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo- Perú.
- VARGAS, Jhon. (2010). *Propuesta de mejoramiento de Clima Laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Tesis de Post grado. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- VELÁSQUEZ, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. México: Editorial Pretince Hall.
- VILLÁN, B. (2000). *Implementación de instrumentos para la gestión de la información*. México: Editorial ABZ.
- WERTHER J., y WILLIAM B. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.



ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema	Formulación del Problema	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>Los Centros de Investigación y Producción de la UNA Puno, actualmente se encuentran en un periodo de expansión donde busca incrementar su Productividad y reformar su imagen para cumplir verdaderamente con los objetivos para los que fueron creadas, sin embargo últimamente se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos están: La Baja Productividad, el desconocimiento de técnicas adecuadas y modernas de trabajo, descontento del personal, falta de identificación institucional, entre otros. Lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que no se cuenta Plan adecuado de Capacitación para el trabajador.</p> <p>De continuar con esta situación se continuaría con la baja productividad de, y no solo eso, si no que los CIPs no cumplirían con los objetivos para los que fueron creados. Partiendo de esta problemática surge la necesidad de diseñar estrategias que mejoren los Programas de Capacitación.</p>	<p><b>PG.</b> ¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011?</p>	<p>Evaluar la influencia de La capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.</p>	<p><b>HG.</b> La Capacitación influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.</p>	<p><b>Independiente:</b> Capacitación <b>Dependiente:</b> Desempeño Laboral</p>
	<p><b>PE.</b> ¿Cómo Influye el desarrollo personal en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011?</p>	<p>Evaluar la influencia del desarrollo personal laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.</p>	<p>El inadecuado desarrollo personal incide en el deficiente desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011 de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.</p>	<p><b>Independiente:</b> Desarrollo Personal <b>Dependiente:</b> Desempeño Laboral</p>
	<p><b>PE.</b> ¿Cómo Incide el desarrollo profesional en el desempeño laboral de los CIPs de las Universidades Nacionales de la Región Puno?</p>	<p>Determinar el nivel de incidencia del Desarrollo Profesional en el Desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011</p>	<p>El desfavorable desarrollo profesional influye en el deficiente desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011</p>	<p><b>Independiente:</b> Desarrollo Profesional <b>Dependiente:</b> Desempeño Laboral</p>
	<p><b>PE.</b> ¿De qué manera Influye La Capacitación en el desempeño Individual e institucional de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano?</p>	<p>Analizar la influencia de La Capacitación en el Desempeño Individual e de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011</p>	<p>La inadecuada capacitación laboral influye en el deficiente desempeño individual e institucional de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011</p>	<p><b>Independiente:</b> X. Capacitación <b>Dependiente:</b> Y1. Desempeño Individual e Institucional</p>

ANEXO N 02:

”ENCUESTA” DIAGNOSTICO DE LA CAPACITACION LABORAL”

**ESCALA DE OPINIONES**

**DATOS PERSONALES.**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Grupos Ocupacionales:

Profesional

Técnico

Auxiliar

Tiempo de Servicio en la municipalidad: 05-11 años

10-21 años

20-a mas años

Condición Laboral: Nombrado

Contratado

CAS

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N <sup>a</sup>	ITEM	Muy Desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable
1	El trabajo que realizo a diario permite desarrollarme personalmente.					
2	Me siento conforme con la labor que realizo					
3	Siento que puedo dar más de mí, pero no tengo oportunidad.					
4	La labor que realizo en la organización tiene sentido para mí.					
5	El trabajo que realizo a diario representa todo un desafío para mí.					
6	La institución le cobra al capacitarlo.					
7	Se realizan capacitaciones para el Desarrollo Personal					
8	La Capacitación puede mejorar el desempeño de las personas					
9	Su Experiencia en Cursos de Capacitación ha sido					
10	Se mejoran continuamente los métodos de trabajo, para elevar los niveles de productividad de los trabajadores.					
11	Le brindan capacitación en el área que requiere Usted requiere:					
12	Existe un programa de ascensos dentro de su institución					
13	Los jefes evalúan permanentemente al personal para medir el avance de los objetivos propuestos					
14	El trabajo que se realiza permite poner a prueba mis conocimientos y capacidades.					
15	La labor que realizo diariamente permite desarrollar mis habilidades y destrezas.					

**ANEXO N 03:  
ENTREVISTA “MÉTODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS”**

Es el método de diagnóstico sobre el Desempeño de personal más utilizado y divulgado. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del diagnóstico de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta analizar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimos o excelente.

**ANEXO**

A	B	C	D	E
Muy Favorable	Favorable	Regular	Desfavorable	Muy Desfavorable

**HOJA DE EVALUACION DE PERSONAL METODO DE ESCALA GRAFICA**

**1. DATOS GENERALES**

1.1 NOMBRE DEL COLABORADOR:.....

1.2 CARGO:.....

1.3 DEPENDENCIA:.....

**2. FACTORES DE VALORIZACION Y GRADOS DE CALIFICACION**

2.1 La escala de valorización sirve para diagnosticar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

**TABLA DE DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA**

FACTORES DE VALORIZACION	G R A D O S				
	E	D	C	B	A
<b>CONOCIMIENTO DEL CARGO</b> Considera dominio y familiarización de Los Trabajadores con las actividades del cargo que desempeñan.	4  No poseen conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8  Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	12  Conoce sus obligaciones satisfactoria mente	16  Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	20  Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.



<b>CALIDAD DE TRABAJO</b> Considera la capacidad, minuciosidad y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	12 Cumple en con las obligaciones de su puesto.	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.
<b>RESPONSABILIDAD</b> Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión.	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales.	18 No requiere supervisión.
<b>INICIATIVA</b> Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	2 Hay que guiarle continuamente su trabajo	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	10 Ocasionalmente Hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	14 Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas.	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presentan.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	2 No posee condiciones para trabajar en equipo.	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo.	8 Se integra fácilmente en determinados equipos.	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo.	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.
<b>ACTITUD</b> Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.	2 Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo.	4 Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo.	8 Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo.	10 Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	12 Identificación Se esfuerza por elevar su prestigio de su Centro de trabajo