



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN
AL USUARIO PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE CAYALTÍ.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Rodríguez Balarezo Bertha Wendy Stefany

Chiclayo, Perú – 2016

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN
AL USUARIO PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE CAYALTÍ.**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Rodríguez Balarezo, Bertha Wendy Stefany
Autor

Mg. Castañeda Gonzales, Jaime Laramie
Asesor Especialista

Mg. Merino Núñez, Mirko
Presidente del Jurado

Mg. Izquierdo Espinoza, Julio Roberto
Secretario del Jurado

Mg. Castañeda Gonzales, Jaime Laramie
Vocal del Jurado

Dedicatoria

A DIOS

Por iluminarme, guiándome en la realización de este trabajo día con día;
por darme sabiduría, fortaleza, paz, amor y comprensión en los
momentos difíciles.

Agradecimiento

Agradezco a mis padres que han luchado siempre por mí, apoyándome en todo con su cariño y amor.

Agradezco a la Universidad Señor de Sipán por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Expreso gratitud a los profesores que durante mi carrera profesional han aportado con un granito de arena a mi formación.

Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	ivv
Resumen	xii
Abstract	xii
Introducción	xiii
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Situación Problemática.....	2
1.2. Formulación del Problema	5
1.3. Delimitación de la Investigación.....	5
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	5
1.5. Limitaciones de la Investigación	6
1.6. Objetivos de la Investigación.....	7
CAPITULO II: MARCO TEORICO	8
2.1. Antecedentes de Estudios	9
2.2. Estado del arte.....	16
2.3. Base teórica científicas	18
2.3.1. Capacitación	18
2.3.1.1. Procesos de Capacitación.....	20
2.3.1.2. Funciones de la Capacitación.....	22
2.3.1.3. Tipos de capacitación.....	23
2.3.1.4. Métodos de capacitación	24
2.3.1.5. Pasos para lograr un buen programa de capacitación	27
2.3.1.6. Tipos de capacitación en el puesto.....	29
2.3.2. Desempeño laboral.....	33
2.3.2.1. Importance del Desempeño	34
2.3.2.2. Evaluación del Desempeño.....	35
2.3.2.3. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	36
2.4. Definición de la terminología	37
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	40
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	41

3.2.	Población y Muestra	42
3.3.	Hipótesis	42
3.4.	Variabes.....	42
3.5.	Operacionalización.....	44
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.7.	Procedimiento para la recolección de datos	48
3.8.	Análisis Estadístico e Interpretación de los datos.....	48
3.9.	Principios éticos.....	48
3.10.	Criterios de rigor científico	49
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS ...		50
4.1.	Resultados en tablas y gráficos	51
4.1.1.	Resultados programa de Capacitación	51
4.1.2.	Resultados Desempeño Laboral.....	79
4.2.	Discusión de resultados	103
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN		105
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		120
6.1.	Conclusiones.....	121
6.2.	Recomendaciones	122

Índice de tablas

Tabla 4.1.1.1: Usted conoce la misión y visión de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.	50
Tabla 4.1.1.2: Tiene conocimiento de las políticas institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.	51
Tabla 4.1.1.3: Tiene conocimiento de los reglamentos institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí	52
Tabla 4.1.1.4: Usted fue capacitado por la Municipalidad Distrital de Cayaltí para conocer perfectamente las actividades que iba a realizar en su puesto de trabajo.	53
Tabla 4.1.1.5: En su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí obtiene los mejores resultados.	54
Tabla 4.1.1.6: Los objetivos de su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí son logrados con eficiencia.	55
Tabla 4.1.1.6: Los objetivos de su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí son logrados con eficiencia.	56
Tabla 4.1.1.8: Las actividades de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas.	57
Tabla 4.1.1.8: Las actividades de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas.	58
Tabla 4.1.1.9: En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se motiva al personal para mejorar el desempeño de los mismos.	59
Tabla 4.1.1.10: La relación entre jefe y subordinado en la Municipalidad Distrital de Cayaltí es cordial.	60
Tabla 4.1.1.11: En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se capacita con frecuencia al personal para desarrollar sus competencias profesionales.	61
Tabla 4.1.1.12: La Municipalidad Distrital de Cayaltí cuenta con una filosofía de trabajo.	62
Tabla 4.1.1.13: Cuenta con una preparación profesional en el puesto de trabajo que ocupa en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.	63
Tabla 4.1.1.14: Considera que su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí está acorde a su preparación profesional.	64
Tabla 4.1.1.15: Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	65
Tabla 4.1.1.16: Usted es reconocido dentro del equipo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.	66
Tabla 4.1.1.17: Considera que en la Municipalidad Distrital de Cayaltí los trabajos en equipo se realizan de manera eficiente.	67
Tabla 4.1.1.18: Usted considera que el rendimiento de tus compañeros de trabajo es bueno.	68
Tabla 4.1.1.19: En la Municipalidad Distrital de Cayaltí cuando ingresa como trabajador se le capacita para que realice sus actividades.	69

Tabla 4.1.1.20: En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se realizan actividades frecuentes de capacitación para mejorar las competencias de los trabajadores.	70
Tabla 4.1.2.1: Muestra preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas	71
Tabla 4.1.2.2: Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.	72
Tabla 4.1.2.3: Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor	73
Tabla 4.1.2.4: Atiende sus obligaciones de modo eficiente y en tiempo oportuno	74
Tabla 4.1.2.5: Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas	75
Tabla 4.1.2.6: Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.	76
Tabla 4.1.2.7: Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.	77
Tabla 4.1.2.9: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo	78
Tabla 4.1.2.10: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo	79
Tabla 4.1.2.11: Aptitud para completar tareas y deberes asignados	80
Tabla 4.1.2.12: Resultados en plazos originalmente pactados	81
Tabla 4.1.2.13: Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado	82
Tabla 4.1.2.14: Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento	83
Tabla 4.1.2.15: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización	84
Tabla 4.1.2.16: Proporciona información a las personas apropiadas y cuando sea necesario.	85
Tabla 4.1.2.17: Capacidad para tomar iniciativas	86
Tabla 4.1.2.18: Toma decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas	87

Índice de Figuras

Figura 4.1.1.1: Usted conoce la misión y visión de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.	50
Figura 4.1.1.2: Tiene conocimiento de las políticas institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.	51
Figura 4.1.1.3: Tiene conocimiento de los reglamentos institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí	52
Figura 4.1.1.4: Usted fue capacitado por la Municipalidad Distrital de Cayaltí para conocer perfectamente las actividades que iba a realizar en su puesto de trabajo.	53
Figura 4.1.1.5: En su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí obtiene los mejores resultados.	54
Figura 4.1.1.6: Los objetivos de su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí son logrados con eficiencia.	55
Figura 4.1.1.6: Los objetivos de su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí son logrados con eficiencia.	56
Figura 4.1.1.8: Las actividades de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas.	57
Figura 4.1.1.8: Las actividades de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas.	58
Figura 4.1.1.9: En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se motiva al personal para mejorar el desempeño de los mismos.	59
Figura 4.1.1.10: La relación entre jefe y subordinado en la Municipalidad Distrital de Cayaltí es cordial.	60
Figura 4.1.1.11: En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se capacita con frecuencia al personal para desarrollar sus competencias profesionales.	61
Figura 4.1.1.12: La Municipalidad Distrital de Cayaltí cuenta con una filosofía de trabajo.	62
Figura 4.1.1.13: Cuenta con una preparación profesional en el puesto de trabajo que ocupa en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.	63
Figura 4.1.1.14: Considera que su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí está acorde a su preparación profesional.	64
Figura 4.1.1.15: Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	65
Figura 4.1.1.16: Usted es reconocido dentro del equipo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.	66
Figura 4.1.1.17: Considera que en la Municipalidad Distrital de Cayaltí los trabajos en equipo se realizan de manera eficiente.	67
Figura 4.1.1.18: Usted considera que el rendimiento de tus compañeros de trabajo es bueno.	68
Figura 4.1.1.19: En la Municipalidad Distrital de Cayaltí cuando ingresa como trabajador se le capacita para que realice sus actividades.	69
Figura 4.1.1.20: En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se	70

realizan actividades frecuentes de capacitación para mejorar las competencias de los trabajadores.

Figura 4.1.2.1: Muestra preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas	71
Figura 4.1.2.2: Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.	72
Figura 4.1.2.3: Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor	73
Figura 4.1.2.4: Atiende sus obligaciones de modo eficiente y en tiempo oportuno	74
Figura 4.1.2.5: Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas	75
Figura 4.1.2.6: Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.	76
Figura 4.1.2.7: Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.	77
Figura 4.1.2.9: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo	78
Figura 4.1.2.10: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo	79
Figura 4.1.2.11: Aptitud para completar tareas y deberes asignados	80
Figura 4.1.2.12: Resultados en plazos originalmente pactados	81
Figura 4.1.2.13: Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado	82
Figura 4.1.2.14: Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento	83
Figura 4.1.2.15: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización	84
Figura 4.1.2.16: Proporciona información a las personas apropiadas y cuando sea necesario.	85
Figura 4.1.2.17: Capacidad para tomar iniciativas	86
Figura 4.1.2.18: Toma decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas	87

Resumen

El objetivo de la investigación fue proponer un programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

Se desarrolló un estudio de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, donde la población estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, es decir 50 personas los mismos que conformaron la muestra en estudio a quienes se aplicó un cuestionario a través de la técnica de la encuesta para obtener los resultados de la investigación.

Los resultados mostraron que el nivel de desempeño de los trabajadores es buena, se debe a los factores asociados a la transmisión de conocimiento: misión, visión, políticas institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, capacitaciones antes y durante el desarrollo de sus funciones en el puesto, no es del todo eficiente debido a la falta de motivación y a las competencias del puesto no son las idóneas. Se concluye que el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, en la identificación de las variables del nivel desempeño es bueno en el factor discreción, pues manifiestan que a la información sólo deben tener las personas idóneas, también demostraron tener responsabilidad en el cumplimiento de sus horarios de trabajo y los factores que aún falta alcanzar para un buen desempeño es: calidad de trabajo con un 28%, organización con un 13.8%, colaboración e iniciativa. También se tuvo que el programa de capacitación está centrado en cubrir las brechas para sobrepasar el requisito de cada una de las variables del desempeño, con esto se espera logra que el nivel de desempeño pase de ser buena a muy buena. Dentro las dificultades que atraviesan es; motivar al personal, mejorar las competencias de los trabajadores para desarrollar sus funciones en el puesto.

Palabras clave: Programa de capacitación, atención al usuario, desempeño laboral.

Abstract

The aim of the research was to propose the United Nations Training Program Customer services for the Improvement of job performance in the District Municipality of Cayaltí.

It is a UN Development descriptive study, with a non-experimental design, where the population consisted of Workers of the District Municipality of Cayaltí, it is feasible to apply 50 characters to the same people who formed the study sample to whom I apply the UN Questionnaire through the Technical Survey to Get the Results of Research.

Results showed that the level of worker performance is good, it is due to factors associated with the transmission of knowledge: Mission, Vision, Institutional Policies of the Municipality of Cayaltí, Training before and during the development of its functions in the since, it is not entirely Efficient DUE lack of motivation and the skills of the best post any child. It is concluded that the performance of the staff of the District Municipality of Cayaltí in the identification of variables Performance Level is good factor discretion, as manifested That Information Only Must Have the right people, also they showed Having Responsibility Compliance their work schedules and factors yet to paragraph Achieving good performance is: Quality Working con un 28%, the United Nations Organization with 13.8%, Collaboration and Initiative. Also Had To The Training Program is focused on filling the gaps to overcome the requirement of each of the variables Performance with This is expected Achieves Performance Level Pass be good Very good. Among the difficulties they are going through; Motivate staff, improve the skills of workers to perform their functions in the post.

Key words: Training program, customer service, job performance.

Introducción

Para Chiavenato (2010) la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Para Zelaya (2006) el desempeño laboral interviene factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes.

En la problemática se describe que la Gerencia de Recursos Humanos no tiene documentos actualizados, las funciones de capacitación no se dan, trayendo como consecuencia que el personal no se encuentre apto para lograr los objetivos planteados por la Municipalidad en estudio. Si continúa así la Municipalidad Distrital de Cayaltí el personal no asumirá adecuadamente sus funciones; no brindara un buen servicio a la población y esto generará que no se llegue a cumplir los objetivos y metas trazadas por la institución. Para que no suceda el pronóstico haremos un programa de capacitación en atención al cliente para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí; siendo nuestro único objetivo tener el personal adecuado para que pueda brindar un mejor servicio a la población.

El problema de investigación quedó formulado de la siguiente manera:
¿De qué manera un programa de capacitación en atención al usuario mejorará el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí?.

El objetivo de la investigación fue proponer un programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

La metodología se desarrolló a través de un estudio de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, donde la población estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, es decir 50 personas los mismos que conformaron la muestra en estudio a quienes se aplicó un cuestionario a través de la técnica de la encuesta para obtener los resultados de la investigación.

La hipótesis plantea que la implementación de un programa de capacitación en atención al usuario mejora el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

En cuanto al contenido de la presente investigación se divide en seis capítulos los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I abarca en Problema de Investigación, donde está la situación problemática, además está la formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación e importancia de la investigación, limitaciones de la investigación, y los objetivos.

El Capítulo II comprende todo lo que es Marco Teórico, en el cual se da a conocer los antecedentes de estudios, el estado del arte, las bases teóricas científicas y la definición de la terminología.

El Capítulo III contiene el Marco Metodológico, es decir la metodología a ser utilizada seguido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables, Operacionalización, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los principios éticos y criterios de rigor científico.

El Capítulo IV contiene el Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se observa los resultados estadísticos en Figuras y gráficos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, además está la discusión de resultados.

El Capítulo V contiene la propuesta de la investigación.

El Capítulo VI contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

Hoy en día las empresas más exitosas a nivel mundial invierten mucho tiempo y recursos para mantener un buen desempeño laboral donde la innovación y la productividad puedan desarrollarse en cada trabajador a través de una buena organización.

Méndez (2012) menciona que, en Colombia, el desempeño laboral de una empresa impacta directamente en su competitividad, y es tan importante como las ventas y la planeación, ya que necesitamos estar informado constantemente sobre el rumbo del clima organizacional en la empresa, porque observar los efectos de las acciones correctivas (por ejemplo, cambios en la cultura corporativa) toma mucho tiempo.

Uría (2013) manifiesta que en Ecuador un gran porcentaje de organizaciones aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones de los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso y que afecta el desempeño de los colaboradores.

A nivel nacional

En Perú, Sánchez (2014) manifiesta que en la actualidad se identifica que la gestión de recursos humanos es fundamental, y uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de

seguir siendo competitivos en el mercado, donde la evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Según Barboza (2014) a menudo es difícil permanecer concentrado en hacer críticas constructivas que, según lo esperado, llevarán al empleado a mejorar. Podría estar tentado de evitar una situación de posible conflicto. Pero debe enfrentar el hecho de que un empleado deficiente no mejorará, a menos que este empleado tome conciencia de que debe mejorar. Si se concentra en los resultados deseados, y no en las deficiencias que percibe en el empleado, puede mejorar las probabilidades de un resultado positivo.

A nivel local

La Municipalidad Distrital de Cayaltí como institución pública debe estar dedicada al servicio social, a los servicios que prestan, a la atención de los usuarios y tratar de satisfacer las necesidades más urgentes de la población, de este modo cumplir con las funciones que les son asignadas de manera adecuada.

En el diagnóstico preliminar ejecutado a partir de la revisión de los documentos de gestión institucional se puede observar que la Municipalidad Distrital de Cayaltí, según el Reglamento Organizacional de Funciones al año 2011, esta subgerencia no se encuentra, por lo tanto, no se conoce su nivel jerárquico, el ROF se encuentra desactualizado, genera que los

niveles detallados en escrito técnicamente en la práctica no se cumplan por lo tanto existe desorden administrativo.

El Manual de Organización y Funciones del 2012; habiéndose analizado y revisado no se encuentran las funciones de la Sub Gerencia de Recursos Humanos, generando desconocimiento de las funciones que deben ejecutar, esto ofrecería un aspecto de reclutamiento, selección, contratación nombramiento, ascensos, promoción capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

También se puede detallar que los procesos internos de administración de los recursos humanos no están detallados en el Tramite Único de Procesos Administrativos del 2013, generando mala aplicación de los derechos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, conllevando a reclamos, quejas laborales y bajo nivel de desempeño laboral.

Por otro lado, en las relaciones de Comunicación existen barreras en cuanto al personal nombrado muchos incumplen sus funciones diciendo que tienen estabilidad en el trabajo, mientras los trabajadores contratados son los que cumplen las funciones demandando más tiempo después de las horas de trabajo. El ambiente de trabajo es pequeño y con equipos de cómputo desactualizados; no cuenta con un programa que ayude a sistematizar las funciones del personal.

Como se detalla la Gerencia de Recursos Humanos no tiene documentos actualizados, las funciones de capacitación no se dan, trayendo como consecuencia que el personal no se encuentre apto para lograr los objetivos planteados por la Municipalidad en estudio. Si continúa así la Municipalidad Distrital

de Cayaltí el personal no asumirá adecuadamente sus funciones; no brindara un buen servicio a la población y esto generará que no se llegue a cumplir los objetivos y metas trazadas por la institución. Para que no suceda el pronóstico haremos un programa de capacitación en atención al cliente para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí; siendo nuestro único objetivo tener el personal adecuado para que pueda brindar un mejor servicio a la población.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera un programa de capacitación en atención al usuario mejorará el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí?

1.3. Delimitación de la Investigación

El estudio se ha realizado en el departamento de Lambayeque, distrito de Cayaltí, en la Municipalidad Distrital del mismo. La Municipalidad se encuentra ubicada en Av. Túpac Amaru S/N.

El periodo de investigación ha sido el 2015-2016, teniendo una duración de 09 meses desde agosto a abril.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, la investigación generó reflexión y discusión sobre el conocimiento existente dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas. El estudio se fundamentó en los conceptos y definiciones de Chiavenato (2010) respecto a la capacitación del personal, como parte del proceso que busco mejorar las condiciones de la empresa dentro del entorno interno, por tal motivo el desempeño laboral

se ve involucrado. Esta investigación tiene un papel importante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, se realizó un estudio de tipo descriptivo con un diseño no experimental para genera conceptos y teorías de capacitación y desempeño laboral para generar conocimiento válido y confiable dentro las Ciencias Administrativas en general, de esta manera servirá de referencia para otras investigaciones donde se presente situaciones similares a las que aquí se plantearon

Justificación social

Por otra parte, tuvo justificación social, ya que, la investigación mostró nuevos caminos para la empresa donde los principales beneficiados fueron los trabajadores ya que se comprendió la situación de la empresa respecto a la capacitación y el desempeño laboral.

Por último, el presente trabajo es importante porque permitió dar solución al problema planteado en la investigación y en consecuencia se consiguió tener las siguientes ventajas: se estimuló el buen trato a los trabajadores, se mejoró el funcionamiento social interno asegurando un trabajo más adaptado a lo que requiere la empresa.

1.5. Limitaciones de la Investigación

La limitación que se tuvo, fue la distancia entre Cayaltí y Chiclayo, para poder obtener la información que el estudio requería; finalmente la investigación se desarrolló por los puntos establecidos en el esquema emitido por el área de investigación de la Universidad Señor de Sipán.

1.6. Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer un programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.
2. Describir el nivel de desempeño laboral, según las dimensiones de las variables.
3. Diseñar un programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí, según la teoría de Chiavenato.
4. Validar el programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de Estudios

Internacionales

Uría (2011) en Ecuador, realizó una investigación sobre “*El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato*”, se tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. La problemática describe que en Ecuador un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso, donde el estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Los resultados de la investigación arrojaron que existe relación significativa entre ambas variables en estudio además los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales. Concluye que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático en las empresas, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario de los empleados, además menciona la desmotivación en los trabajadores muchas veces se da por la falta de reconocimiento a su labor y que los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en las empresas son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

En este caso en la Municipalidad Distrital de Cayaltí, se debe fomentar un liderazgo participativo, en el cual los colaboradores no van a sentir que se les este ordenando, si no que ellos forman parte de la idea, puesto que se tomaran las decisiones en base a la colaboración de todos, de manera que esto conlleva a que se mejore el desempeño laboral.

Vaca (2012) en Ecuador, realizo un trabajo de investigación denominado “*Propuesta de un plan de capacitación para el personal que maneja los desechos hospitalarios, aplicado al hospital Metropolitano de Quito*”, debido a la importancia ambiental que en la actualidad representa el manejo de los desechos hospitalarios, es necesario fortalecer el control sanitario en el manejo de los desechos peligrosos de naturaleza bioinfecciosa, a fin de que se efectúe y cumpla con eficiencia y eficacia la labor diaria del personal que manipula los desechos. El plan de capacitación propuesto con lleva el aprendizaje del manejo interno y externo de los desechos hospitalarios, incorporando tecnologías apropiadas, que incluye un sistema de recolección, transporte, tratamiento, y disposición final, cumpliendo con la normativa vigente, lo que permite la disminución de los riesgos de contaminación ambiental y los riesgos en la salud del personal involucrado directamente en cada una de las fases de manipulación de desechos. Por lo tanto, se propone una solución integral que incluye criterios sanitarios de fácil implementación, que garanticen que los desechos hospitalarios, desde su generación hasta la disposición final no causen daños a la salud de los trabajadores. Se concluye que las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia, ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo en sus funciones.

En este sentido la Municipalidad Distrital de Cayaltí, debe implementar un plan de capacitación integral, es decir que involucre a todo el personal, esto debidamente programado de manera que no interrumpa las labores de los colaboradores.

Pérez (2013) en México, realizó una investigación denominado *“Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera” para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias en Administración*, donde se hace referencia a la evaluación del desempeño laboral el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro. Se presentan los diferentes métodos de evaluación, se plantea la estructura y la problemática de la empresa *“Metal-Mecánica” FAMA*, y con base en las características de dicha empresa se propone un método de evaluación, adecuado a las normas y procedimiento existentes, se establecen los términos a implementar y se hace un análisis referente a los resultados obtenidos.

En este caso en la Municipalidad Distrital de Cayaltí, se debe realizar periódicamente evaluación de desempeño de los colaboradores, el cual va traer como resultado dónde se originan los cuellos de botella, por qué existe esa pérdida de tiempo, si es porque realmente no están capacitados dichas personas o es porque no cuentan con los materiales o recursos necesarios para desempeñar bien su labor.

Nacionales

Martell y Sánchez (2013) en Trujillo, realizaron un trabajo de investigación denominado *“Programa de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de*

la ciudad de Trujillo – 2013”, donde se tuvo como objetivo demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora mediante la implementación de un plan de capacitación. Se utilizó el diseño en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo, empleando la técnica de la encuesta, para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de 11 preguntas. Se consideró como muestra a 80 clientes del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo cuya asistencia al gimnasio se dio en el periodo de enero a julio del 2013 y quiénes contestaron a la encuesta brindándonos una visión general de la situación del desempeño laboral de los trabajadores. Los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes, quiénes antes de la implementación del plan de capacitación le otorgaban al desempeño de los trabajadores un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan le otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala. Se concluye que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejorara mediante la implementación de un plan de capacitación, el cual debe ser implementado con el fin que se obtengan los resultados deseados por la empresa.

En este caso la implementación de un programa de capacitación para los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, es fundamental, ya que de esta manera se mejorará sus habilidades y se obtendrá diferentes actitudes frente a su labor.

Tóala (2014) en Trujillo, realizó una investigación sobre “Diseño de Clima Organizacional Como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los Servidores Públicos -2013”, donde se tuvo como objetivo Proponer un diseño de clima organizacional que coadyuve en el desempeño profesional y a su vez en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio. La Problemática describe que más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del clima organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere, con el clima organizacional se puede predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, positiva o negativa. Los resultados muestran que, en la Municipalidad de Jipijapa, no existe una buena comunicación que mejore las relaciones interpersonales de autoridades y los servidores públicos, por lo que la aplicación de un diseño de clima organizacional en el Ilustre Municipio de Jipijapa, permitirá que los servidores públicos laboren motivados y su productividad laboral sea eficiente direccionados a los objetivos de la institución. Se concluye que el municipio Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos, también se debe modificar el espacio físico para evitar falencias por parte del personal en el momento de realizar las funciones diarias, tomar en consideración la ubicación del material que se encuentran en las oficinas y acondicionarlas de manera que el empleado se sienta cómodo y realice sus funciones de modo eficaz.

En este sentido se cree conveniente que el el estudio del clima organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere y

mucho más si se refiere a una entidad pública como la Municipalidad Distrital de Cayaltí, dónde todos los procesos son más lentos y burocráticos.

Baque (2014) en Trujillo, realizó una investigación sobre un *“Modelo de Gestión Organizacional Orientado a la Mejora del Rendimiento del Talento Humano en las Empresas Hoteleras”*, donde se tuvo como objetivo analizar la incidencia del modelo de gestión organizacional en el rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras. La problemática describe que los gerentes de las organizaciones se dieron cuenta que las personas son el elemento central de su sistema nervioso empresarial porque introducen la inteligencia en el que hacer laboral y la racionalidad en las decisiones, donde las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales se convierten en la base principal de la nueva organización y la antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Los resultados muestran que la empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos situación que incide en el desconocimiento, incumpliendo y en la duplicidad de funciones en el talento humano de la empresa, lo que resta la calidad en los servicios de la empresa hotelera, también no cuentan con un programa de estímulos a los empleados lo que es fundamental para alcanzar una alta motivación en los miembros de la empresa, como reconocimiento a su desempeño y dedicación. Se concluye que actualmente no se ejecutan los procesos de capacitación al personal del sector hotelero, por ello es más limitado el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones.

En este sentido la Municipalidad Distrital de Cayaltí, tiene que tener en cuenta que los colaboradores dentro de la entidad depositan sus conocimientos y habilidades intelectuales y estas se convierten en la

base principal de la nueva organización, que se debe gestionar de manera adecuada para que puedan desempeñarse exitosamente y de esta manera mantenga un prestigio.

Locales

Llatas y Balcázar (2010) en Chiclayo, realizaron un trabajo de investigación denominado Programa de capacitación del capital humano basado en el modelo de sabino Ayala para mejorar las condiciones laborales en el área de créditos de la caja Trujillo, el autor estudia los aspectos del capital humano y se ofrece una serie de procedimientos para la solución de problemas que pueden ser aplicables a las empresas objeto de estudio, es decir, a las empresas del sector financiero y bursátil en nuestro país realizándose un estudio que permite determinar cuáles son los rasgos principales del conocimiento de las personas, en función de los cargos directivos y mandos intermedios, estudios realizados, retribución y años de antigüedad , pudiendo servir de punto de partida para el estudio de un sistema de gestión del capital humano vinculado a la estrategia de la empresa. Se concluye que con la implementación de un programa de capacitación se podrá contar con personal más motivado debido a que también se mejora las condiciones laborales dando como resultado que el colaborador sea más productivo para la Caja de Trujillo.

En este caso la Municipalidad Distrital de Cayaltí, creyó conveniente implementar un programa de capacitación para sus colaboradores, ya que son conscientes que esto generara un buen desempeño laboral.

Córdova y Oliva (2011) en Chiclayo, realizaron un trabajo de investigación sobre Propuesta de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad de

Tumán – Chiclayo, donde se tuvo diseñar la diseñar una propuesta de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad de Tumán, es estudio de basó en la teoría de autorrealización de Abraham Maslow y la teoría de clima organizacional de Likert , es a través de la teoría que es posible observar y analizar la realidad y aquellas variables que causan e intervienen y muestran claramente el estado en el que se desarrollan las actividades laborales dentro de la organización. La metodología de investigación en la cual se sustenta el trabajo es de carácter sustantiva descriptiva, propositiva; su diseño implementado es de tipo no experimental; debiéndose trabajar, utilizando encuestas, las cuales serán recogidas y se obtendrán información sobre los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Tumán y asimismo como el cuerpo Directivo, como resultado de este proceso de campo se diseñará, una propuesta de clima institucional para mejorar el desempeño laboral de la institución indicada. Se concluye que se debe implementar la estrategia del clima organizacional que se propone de esta investigación con el fin de mejorar el desempeño de los servidores públicos y dar un mejor servicio y atención a los pobladores de Tumán.

En este caso para la Municipalidad Distrital de Cayaltí, una de las formas de mejorar el clima organizacional en la institución, es a través de capacitaciones, ya que de esta forma la institución refleja el interés en mantener a sus colaboradores preparados para afrontar nuevos retos.

2.2. Estado del arte

Para Tejada (2014) la tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente. Esta debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación es

la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Tejada (2014) menciona que, para las empresas u organizaciones, la capacitación del capital humano 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. La capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. Si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamante en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor.

Varela (2014) menciona que existen nuevos modelos para evaluar el desempeño de trabajadores en la cual las conductas asociadas a resultados, desde la perspectiva, el modelo calza perfectamente dentro de los tres componentes que son los resultados objetivos cuantificables asociados al cargo, las conductas asociadas a esos resultados y los atributos humaníais que viene a ser el aspecto conductual. Además, manifiesta que el modelo por competencias contribuyo en algo en la evaluación de los individuos, pero en las organizaciones se habla del compromiso de los trabajadores ¿Cómo incentivarlo? Donde hay que diferenciar una cosa es compromiso y otra satisfacción con el trabajo en la cual se puede estar contento con el trabajo porque le encanta lo que hace, pero no le gusta la empresa debemos reconocer que ambos elementos son actitudes humanas.

2.3. Base teórica científicas

2.3.1. Capacitación

Según Chiavenato (2010) la capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa donde existen varias formas de definir en qué consiste la capacitación, entre ellas se pueden mencionar las siguientes: Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

La capacitación es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud. Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda (Mace, 2012)

Para Chiavenato (2010) la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un

instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

La capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de éstos se deben modificar y actualizar. Los gerentes, por su puesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y como debe ser la capacitación.

Capacitar es complementar la educación académica del empleado o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad. Otras teorías manifiestan, que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Como cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos se entra al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo.”

Chiavenato (2010) complementa que el proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar actitudes. En un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que le permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Servicio de formación que se brinda a empresarios y / o empleados con el propósito de dotarles en destrezas y habilidades en administración, finanzas,

mercadeo, producción, administración de personas y otras áreas relacionadas

2.3.1.1. Procesos de Capacitación

Según Chiavenato (2009) la capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos significa alcanzar el desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales; teniendo en cuenta que el proceso de capacitación se debe ver con cautela, mucho más en estos tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente, la capacitación es un proceso continuo y pasa por 4 etapas.

Diagnóstico de las necesidades de capacitación: La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida, incluyendo cuando las personas

presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias.

Diseño del programa de capacitación: Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización

Ejecución del programa: La conducción, implantación y ejecución del programa donde existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación

Capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto, puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales, la dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo.

Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto; las habilidades pueden variar desde las técnicas como programación de computadora, hasta las interpersonales como liderazgo o trabajo en grupo. Las técnicas

de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización y juegos de empresas, uno de los formatos más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada.

2.3.1.2. Funciones de la Capacitación

De acuerdo a Chiavenato (2010) la capacitación en una empresa sin importar el tamaño cumple cuatro funciones principales:

Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuyendo información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, se trata de una capacitación a menudo orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la

adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores y de los promotores) o técnicas de ventas.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.3.1.3. Tipos de capacitación

Para Chiavenato (2010) cuando las organizaciones invierten en la capacitación de los empleados, sería bueno saber qué es lo que está ofreciendo a los colaboradores para puedan ser más productivos, es por ello que la capacitación en destrezas interpersonales es una prioridad para muchas organizaciones. A continuación, se describen los principales tipos de capacitación que proporcionan las organizaciones:

Destrezas Interpersonales: incluye liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.

Técnica: capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnologías de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular.

Empresarial: las capacitaciones están relacionadas finanzas, marketing, optimización, de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional.

Obligatoria: este tipo de capacitaciones seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales son exigidas con la finalidad de velar por las integridades de los y trabajadores y la población.

Gestión del desempeño: cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.

Solución de problemas y toma de decisiones: definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones.

Personal: planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, cómo hablar bien en público.

2.3.1.4. Métodos de capacitación

La capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases; Sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad de proporcionar información. La capacitación se suele dividir en tres grandes grupos:

a. Capacitación para el trabajo

Esta capacitación va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente

ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa y se dividen en:

Capacitación de pre ingreso: se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de inducción: es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional: busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

La capacitación en el trabajo es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

b. Métodos Tradicionales de Capacitación en el trabajo

Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.

Rotación de empleos: los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.

Enseñanza y capacitación: los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.

Ejercicios de experiencia: los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.

Cuadernos de ejercicios y manuales: los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.

Conferencias en el salón de clases: los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

c. Métodos de Capacitación Basados en Tecnología

Los métodos de capacitación se dan de diferentes maneras y a través de diferentes herramientas CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio: los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.

Videoconferencias, tele conferencias, televisión por satélite: los empleados escuchan o participan conforme la información que se transmite o se demuestran ciertas técnicas.

E-aprendizaje: aprendizaje basado en Internet donde los empleados participa en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos Como Beneficia la Capacitación a las Organizaciones

La capacitación beneficia a las organizaciones en los siguientes aspectos: Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes

más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, mejora la relación jefes-subordinados, es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y calidad del trabajo, ayuda a mantener bajos los costos, elimina los costos de recurrir a consultores externos.

2.3.1.5. Pasos para lograr un buen programa de capacitación

De acuerdo a Chiavenato (2010) realizar una capacitación en una empresa para que tenga éxito es necesario seguir algunos pasos que se describen a continuación:

Análisis de las Necesidades: su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades futuras de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y medibles de los conocimientos y el desempeño.

El diseño de la instrucción: se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive ejercicios y actividades.

Validación: en el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación.

Aplicación: se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como capacitación práctica, clases lo más sencillas posibles. A través del programa de capacitación, el personal experimentado debe recordar lo que se tiene que hacer; por otro lado, para el personal de nuevo ingreso debe tener un carácter

introdutorio y didáctico. Para el personal permanente se requiere un nivel de capacitación elevado y continuo, que debe ser instrumentado de manera progresiva en la medida en que el personal se vaya involucrando en el proceso de trabajo y en las complejas áreas de actividades que lo componen.

En este punto se debe prestar atención, tanto a las necesidades del individuo como a los requerimientos para capacitarlo en un procedimiento en particular. Ningún administrador de personal en el ámbito directivo alcanzará el punto donde conozca a la perfección todo lo relacionado con el proceso. El aprendizaje es una actividad de toda la vida. El administrador de personal debe asegurarse que cada miembro del personal cuente con la capacitación y apoyo necesario para ejecutar las tareas encomendadas.

El proceso de evaluación debe identificar todas las necesidades de capacitación, incluyendo tanto las áreas especializadas como aquellas que no lo son, y luego jerarquizarlas y establecer un programa para atender las carencias o limitaciones identificadas. Y aprendizaje programado.

Evaluación y seguimiento: estos sirven para determinar la efectividad del programa. Se debe evaluar de acuerdo con:

Reacción: documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.

Aprendizaje: usar recursos para la retroalimentación, así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.

Comportamiento: anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los empleados aplican las habilidades y conocimientos nuevos a su trabajo.

2.3.1.6. Tipos de capacitación en el puesto

Para Chiavenato (2010) las capacitaciones que se realizan en empresa son diversas, pero si trata de capacitar en el puesto son las siguientes:

Instrucción directa en el puesto: en la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.

Rotación de puesto: en la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos. Las principales ventajas de la capacitación en el puesto son:

Relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Conferencias: las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

Juego de roles: se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran.

Técnicas audiovisuales: la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado: es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas. Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo,

proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Simulaciones: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizaran en su puesto, pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las maquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligros capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Los instrumentos más usuales son:

Cuestionario: que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa.

Descripción y perfil del puesto: que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.

Evaluación de desempeño: que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

2.3.2. Desempeño laboral

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

Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Chiavenato (2009) complementa que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Dessler, (2001) define a la evaluación de desempeño como la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño.

2.3.2.1. Importance del Desempeño

Stoner (1994), manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los jefes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la

capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia. Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

2.3.2.2. Evaluación del Desempeño

Para Dessler (2001) existen diferentes formas de evaluar el desempeño en la organización:

Supervisor Inmediato, es la persona que estaría y por lo general está en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de un subordinado y es el responsable del desempeño de esa persona.

Evaluación de los compañeros, La evaluación de un empleado hecha por sus compañeros de trabajo puede ser muy efectiva para predecir el éxito futuro de la administración. Un problema podría ser los convenios de ayuda mutua, porque todos los compañeros sencillamente se reunirían para darse calificaciones altas unos a otros.

Comités de Estimación, por lo general están compuestos por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más

Auto estimaciones, hechas por el personal sobre su propio desempeño, el problema radica en que los empleados se califican más alto de lo que sus superiores podrían hacerlo.

Evaluación por los subordinados, muchos lo llaman retroalimentación ascendente, aplica a toda la empresa y ayuda a alta gerencia a diagnosticar estilos para mejorar la administración de la organización.

Retroalimentación de 360 grados, En este caso la información es recabada de toda la organización, por lo general este método se usa para la capacitación y el desarrollo.

2.3.2.3. Dimensiones del Desempeño Laboral

Calidad del trabajo: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.

Cantidad de trabajo: Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que ejecuta dichas labores.

Capacidad para seguir instrucciones: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.

Cuidado de equipos y materiales: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.

Colaboración: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.

Asistencia: Cumplimiento al hacer acto de presencia en el trabajo.

Puntualidad: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.

Relaciones interpersonales: Comportamiento social adecuado en el trato con sus supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.

Responsabilidad: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.

Iniciativa: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.

2.4. Definición de la terminología

Ambiente físico. Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. (Castillo, 2006)

Ambiente social. Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. (Chiavenato, 2007)

Características estructurales. Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. (Gan, 2007)

Características personales. Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. (Castillo, 2006)

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Evaluación del desempeño: es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Capacidad: habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

Desempeño: conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales, también está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Motivación. La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. (Chiavenato, 2007)

Plan de capacitación: es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. Siliceo, A. (2010).

Reconocimiento. La mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador. (Gan, 2007)

Seguimiento del desempeño: Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

Seguridad en el Empleo. El grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos. (Gan, 2007).

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

Descriptivo y propositivo, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tipo de investigación tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una más o variables en una población. Por tanto, en esta investigación se describieron las características relacionadas a las dos variables en estudio, es decir, la capacitación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí, analizando la problemática a través de una población objeto de estudio.

Diseño de Investigación

El diseño, según el tipo de investigación, es el siguiente:

El diseño de investigación del cual se ha hecho uso es el diseño de carácter no experimental, ya que no se someterá a ningún sistema de prueba. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos

Se utilizará el diseño descriptivo simple siendo su esquema el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de estudio.

O = Información a recoger.

P = Propuesta.

3.2. Población y Muestra

La población estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, es decir 50 personas los mismos que conformaron la muestra en estudio. En este sentido, se ha considerado un muestreo no probabilístico, ya que, no se ha requerido de un tratamiento con fórmulas estadísticas para su cálculo al contar con una población pequeña; por lo tanto, se ha considerado conveniente considerar el total de la población como la muestra (50 trabajadores).

3.3. Hipótesis

La implementación de un programa de capacitación en atención al usuario mejora el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

3.4. Variables

Variable Independiente (VI): Programa de Capacitación

Para Chiavenato (2010) la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona

Variable Dependiente (VD): Desempeño laboral

Robbins (2004) El desempeño laboral es un proceso complejo en el cual intervienen varios factores que, bajo determinadas circunstancias

de trabajo, cobran más relevancia unos que otros. Estos factores pueden variar aun en una misma jornada, dándole un matiz diferente al desempeño humano, donde es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

3.5. Operacionalización

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento de recolección de datos
Capacitación	Transmisión de informaciones	Conocimiento de la institución	Usted conoce la misión y visión de la Municipalidad Distrital de Cayaltí	Técnica: encuesta. Cuestionario para trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí
		Conocimiento de políticas	Tiene conocimiento de las políticas institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí	
		Conocimiento de reglamentos	Tiene conocimiento de los reglamentos institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí	
		Conocimiento de actividades	Usted fue capacitado por la Municipalidad Distrital de Cayaltí para conocer perfectamente las actividades que iba a realizar en su puesto de trabajo	
	Desarrollo de habilidades	Desempeño del cargo	En su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí obtiene los mejores resultados	
		Eficiencia en el desarrollo de las tareas	Los objetivos de su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí son logrados con eficiencia	
		Experiencia en el puesto	Usted cuenta con la experiencia profesional necesaria para el desarrollo de sus actividades en la Municipalidad Distrital de	

			Cayaltí	
Desarrollo o modificación de actitudes	Actitud entre los trabajadores		Las actitudes de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas	
	Motivación en el trabajo		En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se motiva al personal para mejorar el desempeño de los mismos	
	Relaciones interpersonales		La relación entre jefe y subordinado en la Municipalidad Distrital de Cayaltí es cordial	
Desarrollo de conceptos	Desarrollo de conocimientos		En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se capacita con frecuencia al personal para desarrollar sus competencias profesionales	
	Conocimiento de la filosofía institucional		La Municipalidad Distrital de Cayaltí cuenta con una filosofía de trabajo	
	Concepto de prácticas administrativas		Cuenta con una preparación profesional en el puesto de trabajo que ocupa en la Municipalidad Distrital de Cayaltí	

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento
-----------------	-------------------	------------------	------------------	--------------	------------------------------

Desempeño Laboral	El desempeño laboral es cualquier acción que realiza una persona respondiendo a sus responsabilidades. Chiavenato (2009)	Calidad del trabajo	Nivel de calidad de trabajo	Códigos de calificación de desempeño (Anexo 3): 5 No cumple con los requisitos 4 Por lo general, supera los requisitos 3 Cumple cabalmente con los requisitos. 2 Por lo general, supera los requisitos 1 Excede ampliamente los requisitos Categorías (Anexo 4): Lo supera: Entre 90 y 100 puntos. Lo cumple: Entre 60 y 89 puntos. No cumple: Entre 1 y 59 puntos.	Cuestionario de desempeño aplicado para trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí
		Organización del trabajo	Nivel de organización de trabajo		
		Colaboración, asistencia y puntualidad	Nivel de objetivos de equipo		
		Responsabilidad	Nivel de responsabilidad		
		Capacidad para soportar presión al entregar resultados	Nivel de presión en el trabajo		
		Discreción y tacto	Nivel de actitud reservada		
		Iniciativa	Nivel de iniciativa		

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos:

Análisis: este método se utilizó para poder analizar detalladamente los datos e información relacionada con la investigación, tanto de la temática de las variables como de los resultados estadísticos que se obtendrán. Bernal (2006), sostiene que este método es un procedimiento mental mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades.

Inductivo – deductivo: este método sirvió para poder llegar a las conclusiones de la investigación en función a los objetivos establecidos. De acuerdo a Bernal (2006), es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

Técnicas:

Encuesta: La técnica de recolección de datos fue la encuesta, con esta técnica se dio lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos. La encuesta, de acuerdo a Bernal (2006) se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Instrumentos:

Para este estudio se aplicó el cuestionario el que estuvo conformado por un sistema de preguntas que tuvo como finalidad obtener datos para la investigación respecto a la capacitación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí. El cuestionario para esta investigación será aplicado a los trabajadores de

la Municipalidad Distrital de Cayaltí, aquellos que brindarán la información necesaria respecto a las variables en estudio, cuyos datos obtenidos serán ordenados en cuadros y representaciones gráficas estadísticas. Antes de su aplicación se someterá a la revisión y juicio de expertos en el tema que se ha investigado.

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

Diseñar el cuestionario

Validación de cuestionario (expertos en el tema- escuela de administración de la USS).

Impresión del cuestionario de acuerdo a la muestra.

Se aplicará a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

Ordenar, codificar, revisar la información de la información obtenida.

3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos

El análisis estadístico de los datos, luego de aplicar el instrumento, se realizó a través del programa estadístico para ciencias empresariales SPSS en la versión 20, ya que se trata de software que permitió analizar la información de manera completa al permitir tabular cada encuesta para obtener los resultados en Figuras y gráficos para su respectivo análisis e interpretación.

3.9. Principios éticos

En cuanto a los principios éticos de este estudio se ha considerado los siguientes:

Credibilidad, porque se dará una aproximación de los resultados frente al fenómeno observado en la empresa en estudio.

Consistencia, porque no es posible la replicabilidad exacta de este estudio.

Confirmabilidad o reflexividad, porque los resultados de la investigación garantizarán la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes

3.10. Criterios de rigor científico

En cuanto a los criterios de rigor científico de este estudio se ha considerado los siguientes:

Consentimiento informado, porque los participantes (muestra y propietarios de la empresa) estuvieron de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades de la realización de esta investigación

Confidencialidad, porque se aseguró la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados en Figuras y gráficos

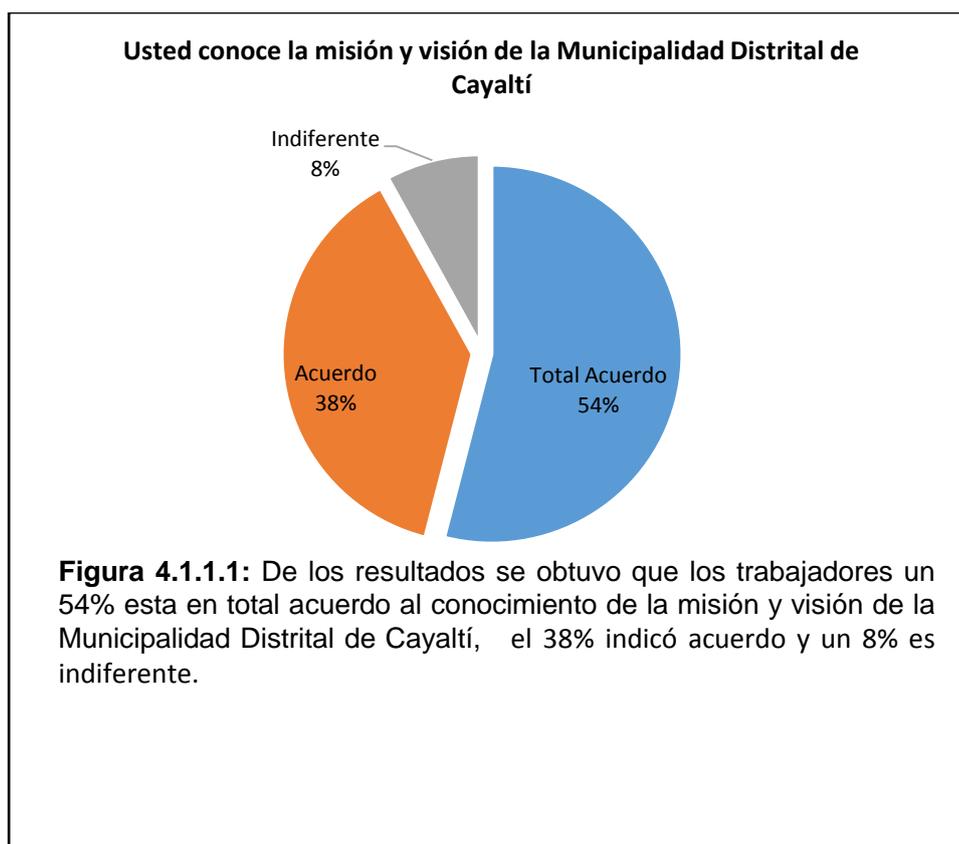
4.1.1. Resultados programa de Capacitación

Figura 4.1.1.1

Usted conoce la misión y visión de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

	n	%
Total Acuerdo	27	54.0
Acuerdo	19	38.0
Indiferente	4	8.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



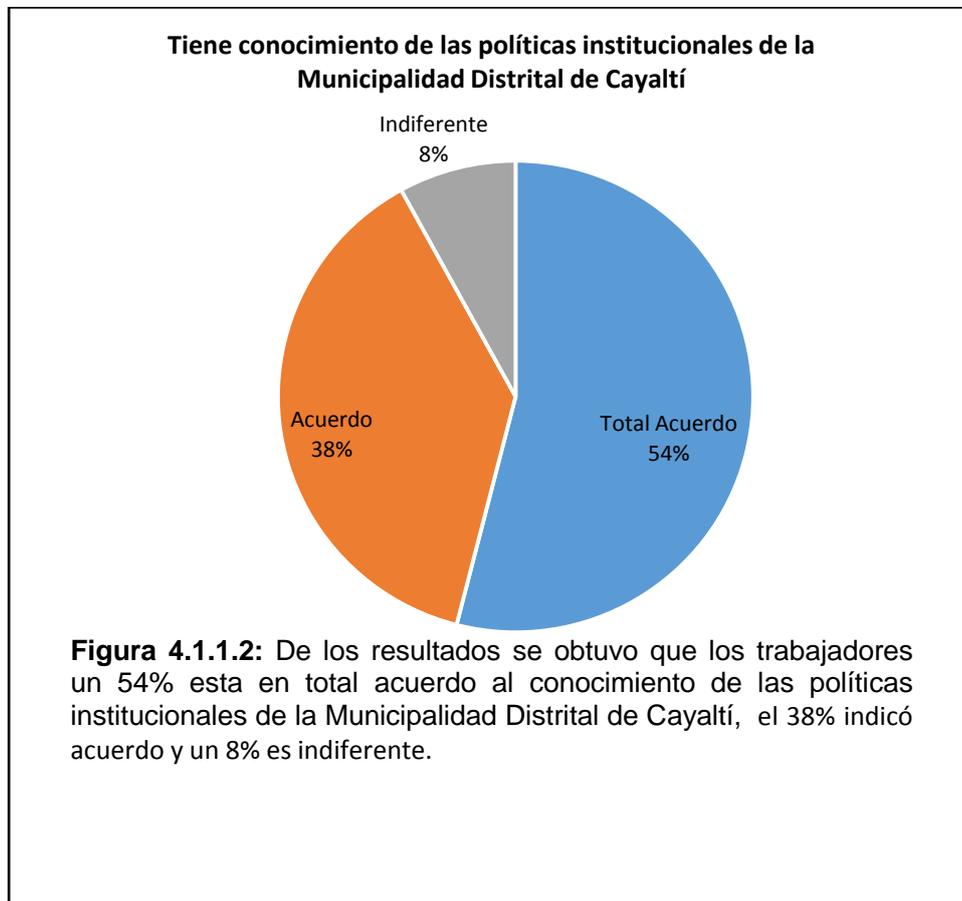
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.2

Tiene conocimiento de las políticas institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

	n	%
Total Acuerdo	27	54.0
Acuerdo	19	38.0
Indiferente	4	8.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



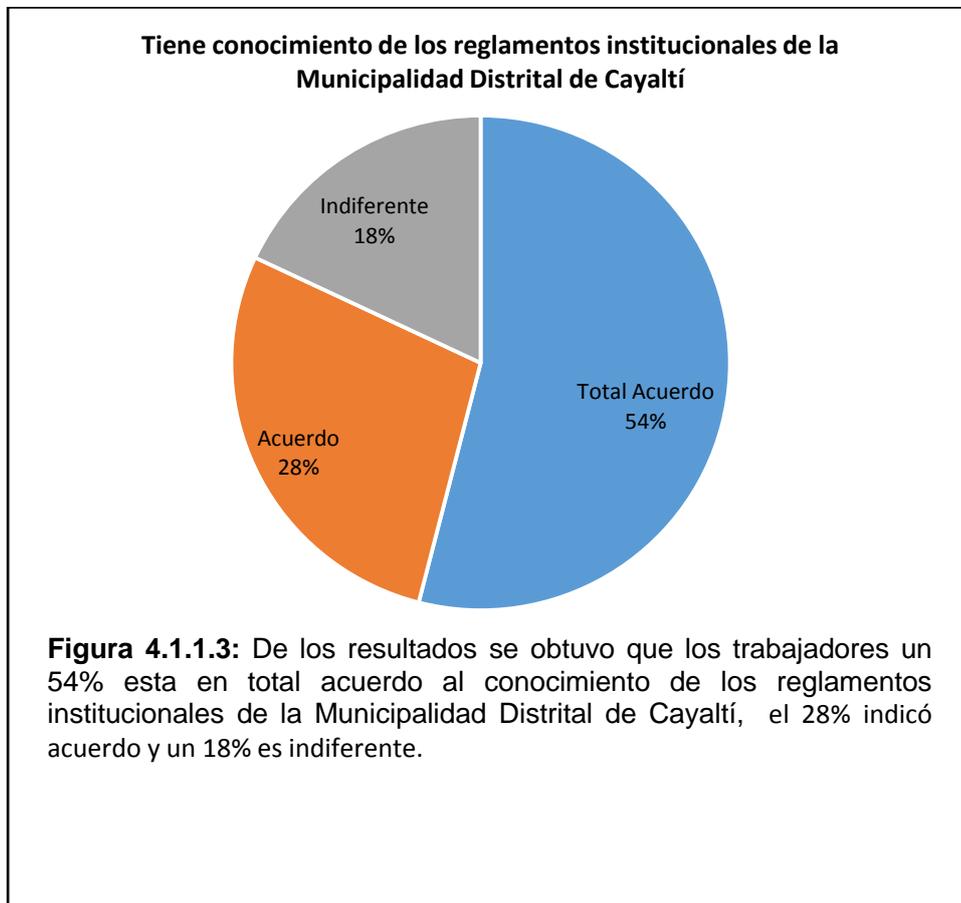
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.3

Tiene conocimiento de los reglamentos institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí

	n	%
Total Acuerdo	27	54.0
Acuerdo	14	28.0
Indiferente	9	18.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



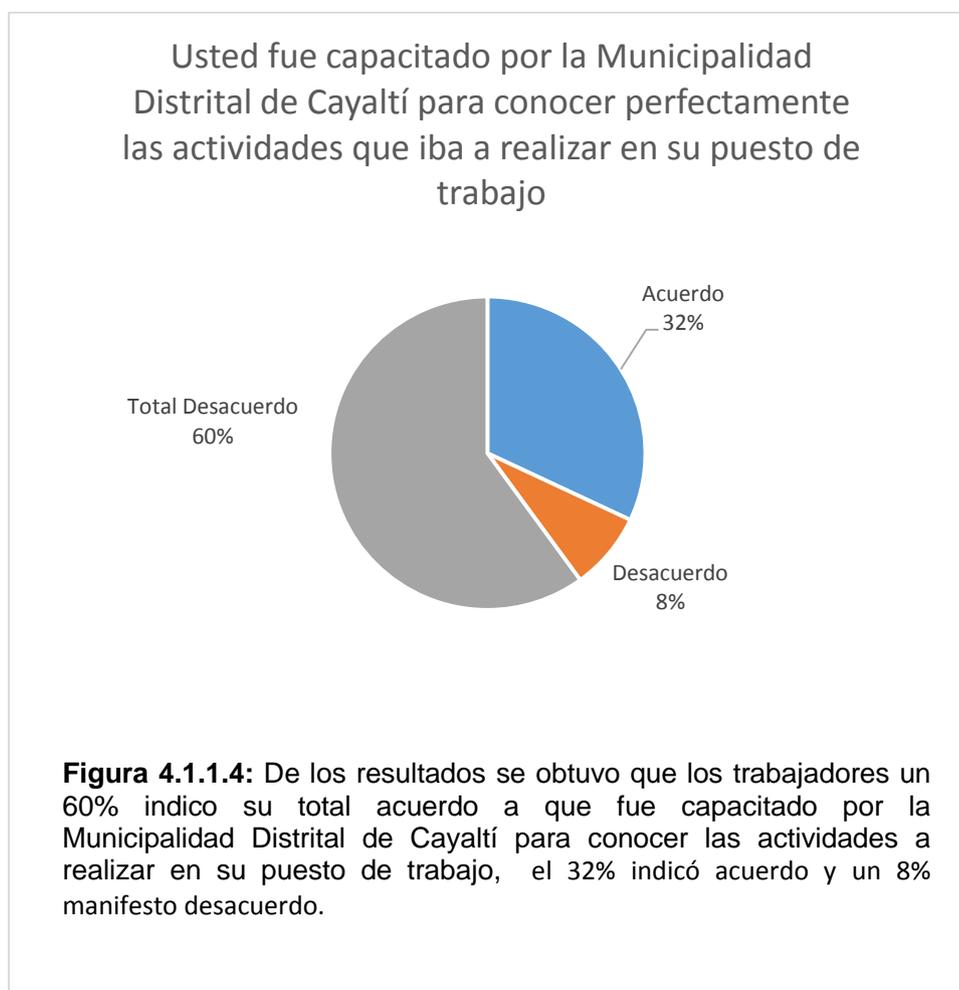
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.4

Usted fue capacitado por la Municipalidad Distrital de Cayaltí para conocer perfectamente las actividades que iba a realizar en su puesto de trabajo.

	n	%
Acuerdo	16	32.0
Desacuerdo	4	8.0
Total Desacuerdo	30	60.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



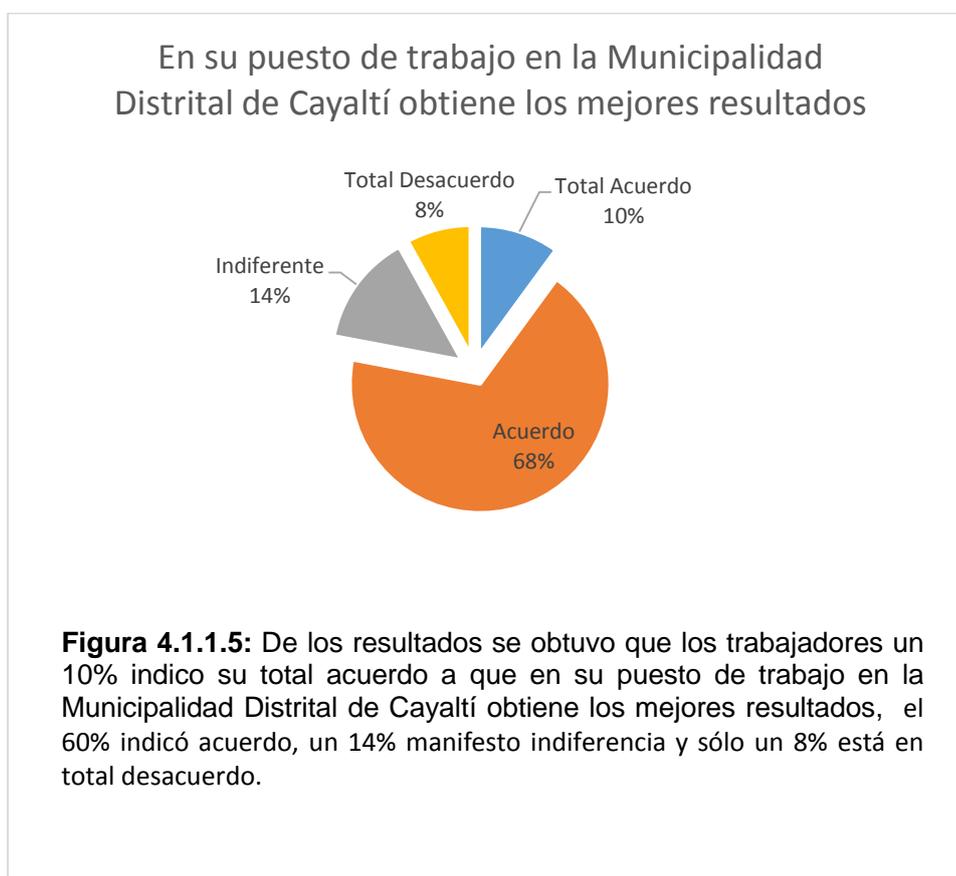
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.5

En su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí obtiene los mejores resultados.

	n	%
Total Acuerdo	5	10.0
Acuerdo	34	68.0
Indiferente	7	14.0
Total Desacuerdo	4	8.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



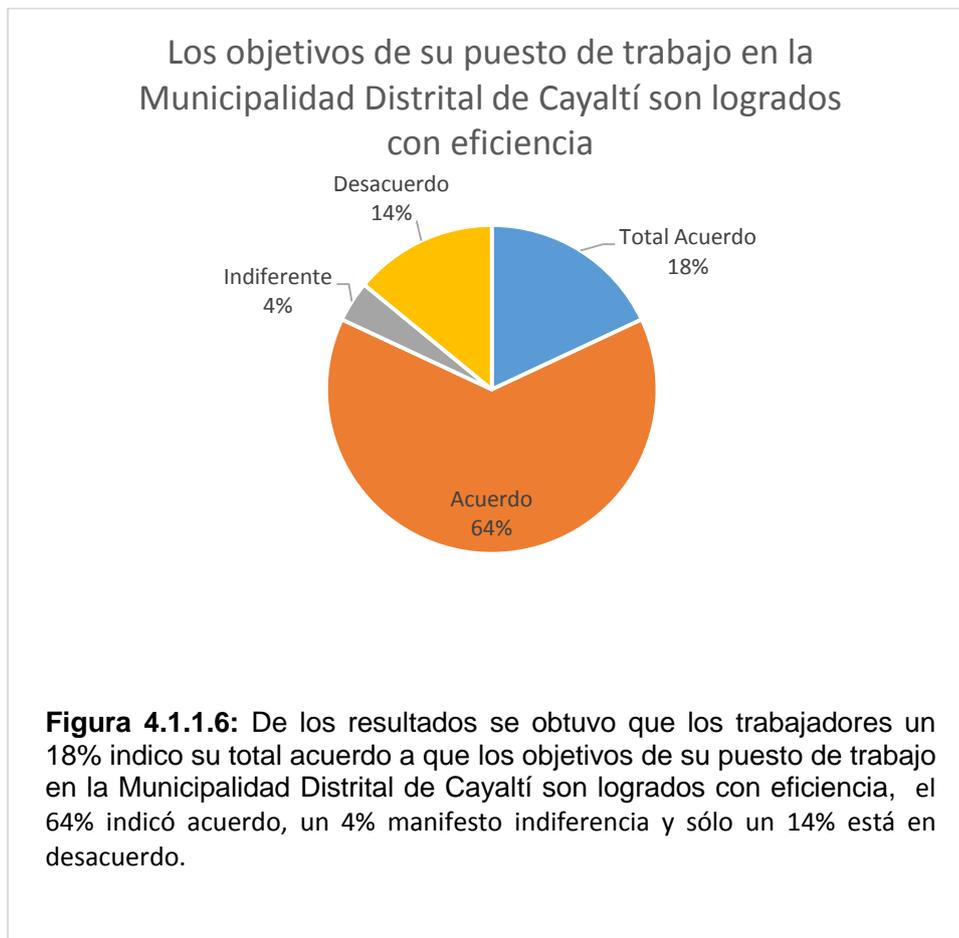
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.6

Los objetivos de su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí son logrados con eficiencia.

	n	%
Total Acuerdo	9	18.0
Acuerdo	32	64.0
Indiferente	2	4.0
Desacuerdo	7	14.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



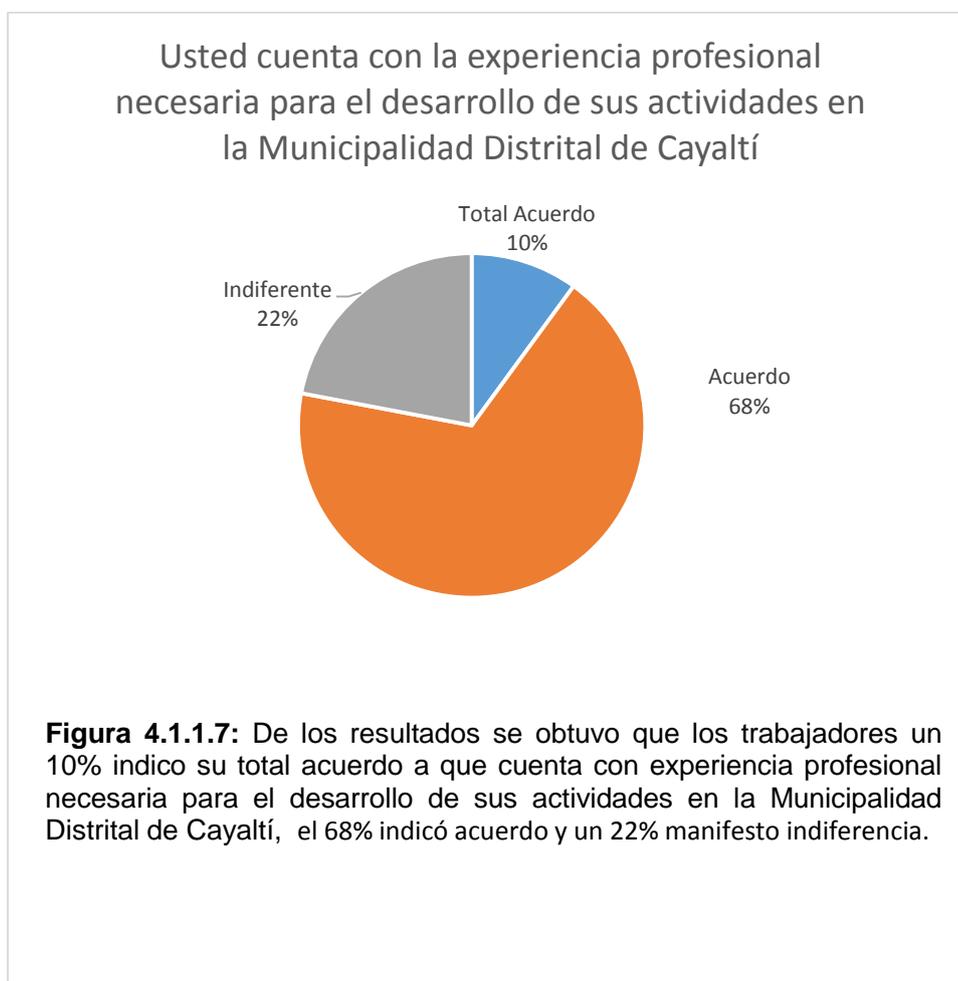
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.7

Usted cuenta con la experiencia profesional necesaria para el desarrollo de sus actividades en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

	n	%
Total Acuerdo	5	10.0
Acuerdo	34	68.0
Indiferente	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



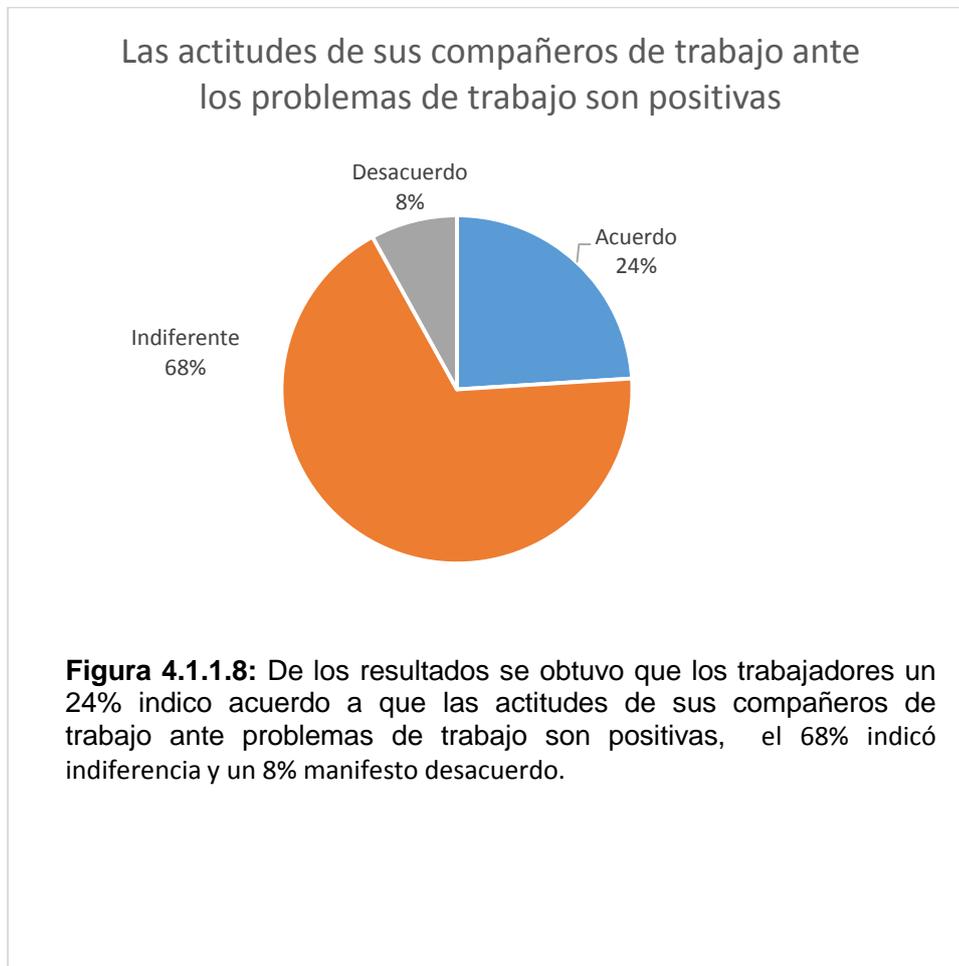
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.8

Las actividades de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas.

	n	%
Acuerdo	12	24.0
Indiferente	34	68.0
Desacuerdo	4	8.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



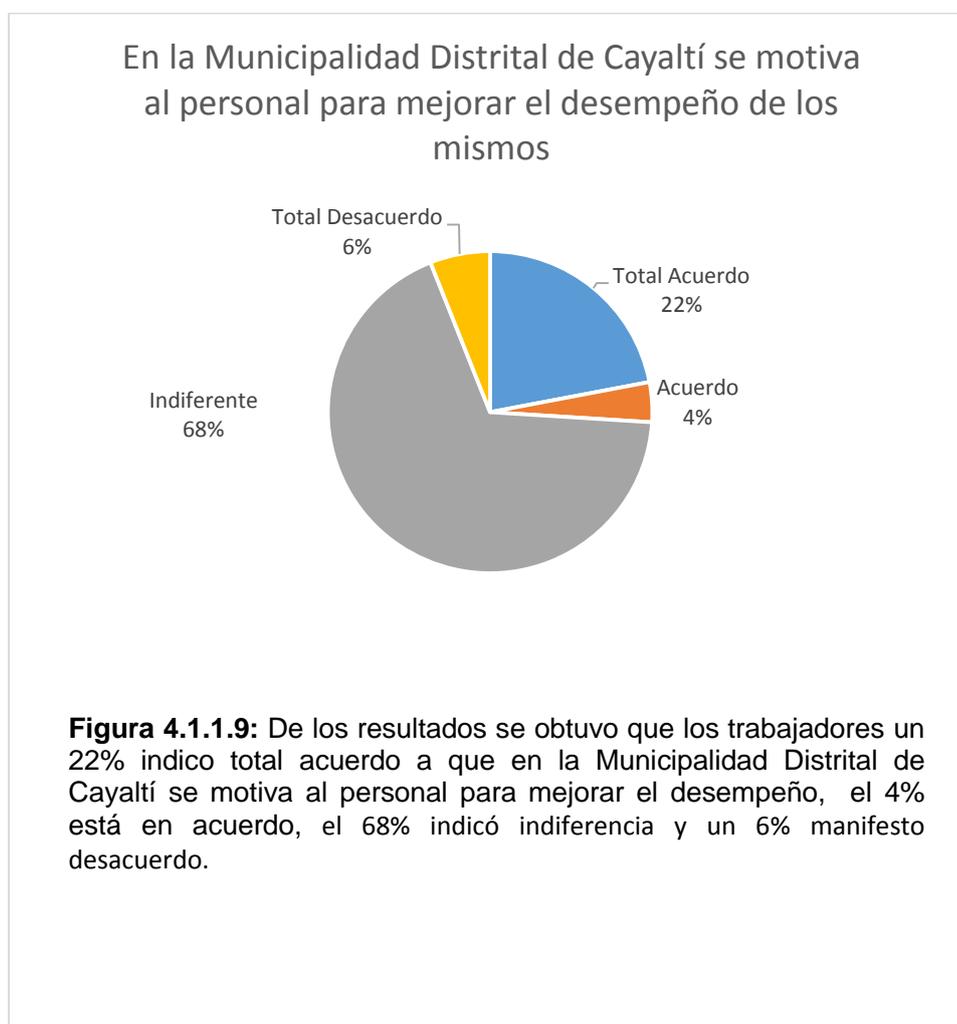
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.9

En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se motiva al personal para mejorar el desempeño de los mismos.

	n	%
Total Acuerdo	11	22.0
Acuerdo	2	4.0
Indiferente	34	68.0
Total Desacuerdo	3	6.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



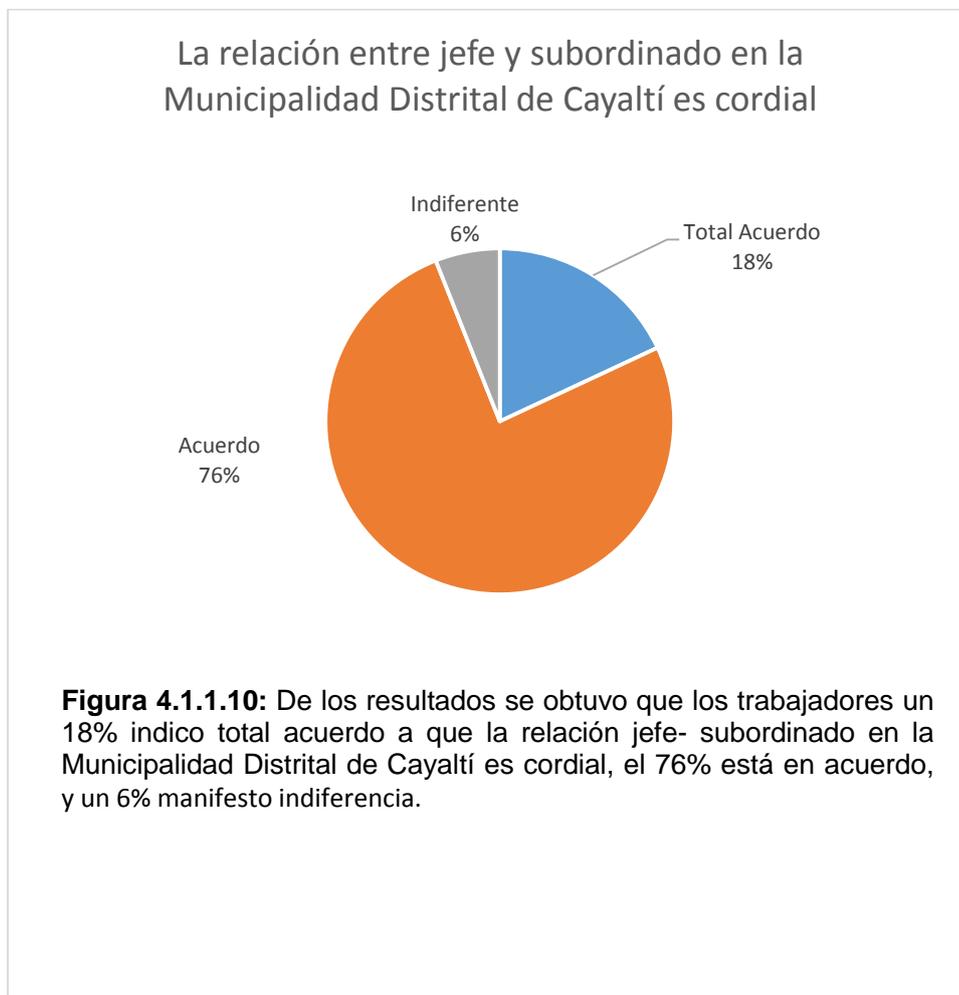
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.10

La relación entre jefe y subordinado en la Municipalidad Distrital de Cayaltí es cordial.

	n	%
Total Acuerdo	9	18.0
Acuerdo	38	76.0
Indiferente	3	6.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



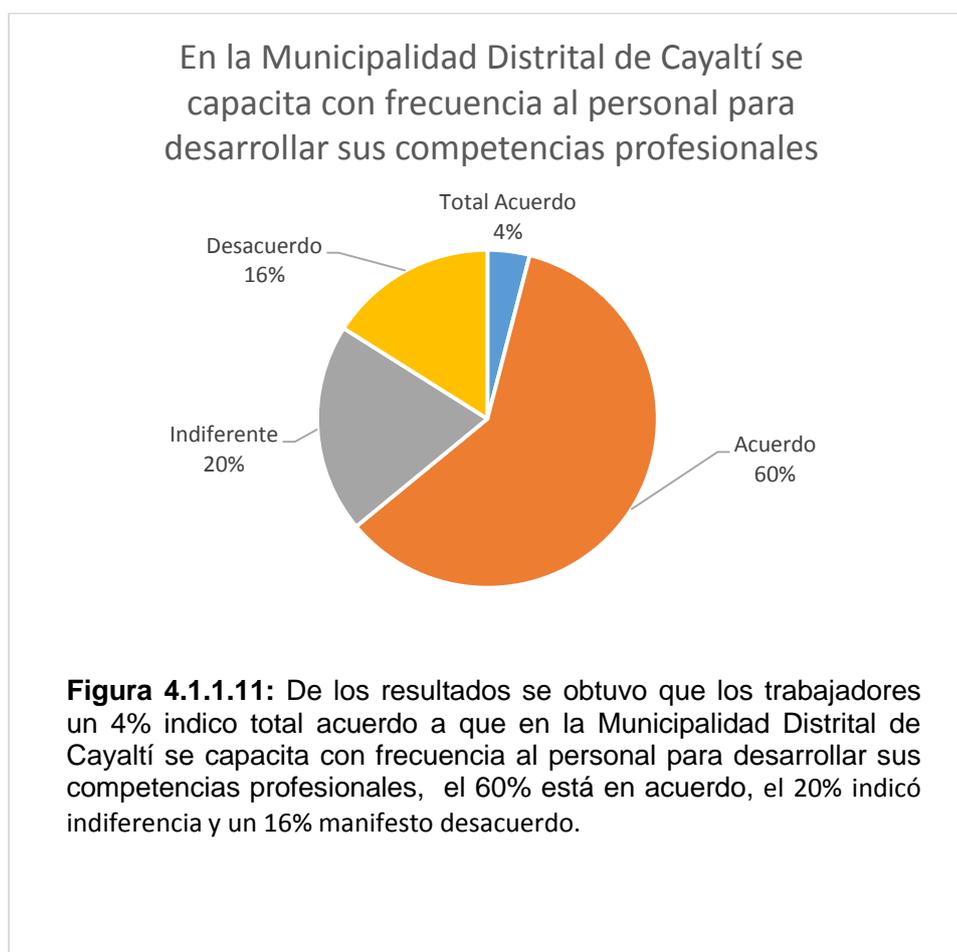
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.11

En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se capacita con frecuencia al personal para desarrollar sus competencias profesionales.

	n	%
Total Acuerdo	2	4.0
Acuerdo	30	60.0
Indiferente	10	20.0
Desacuerdo	8	16.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



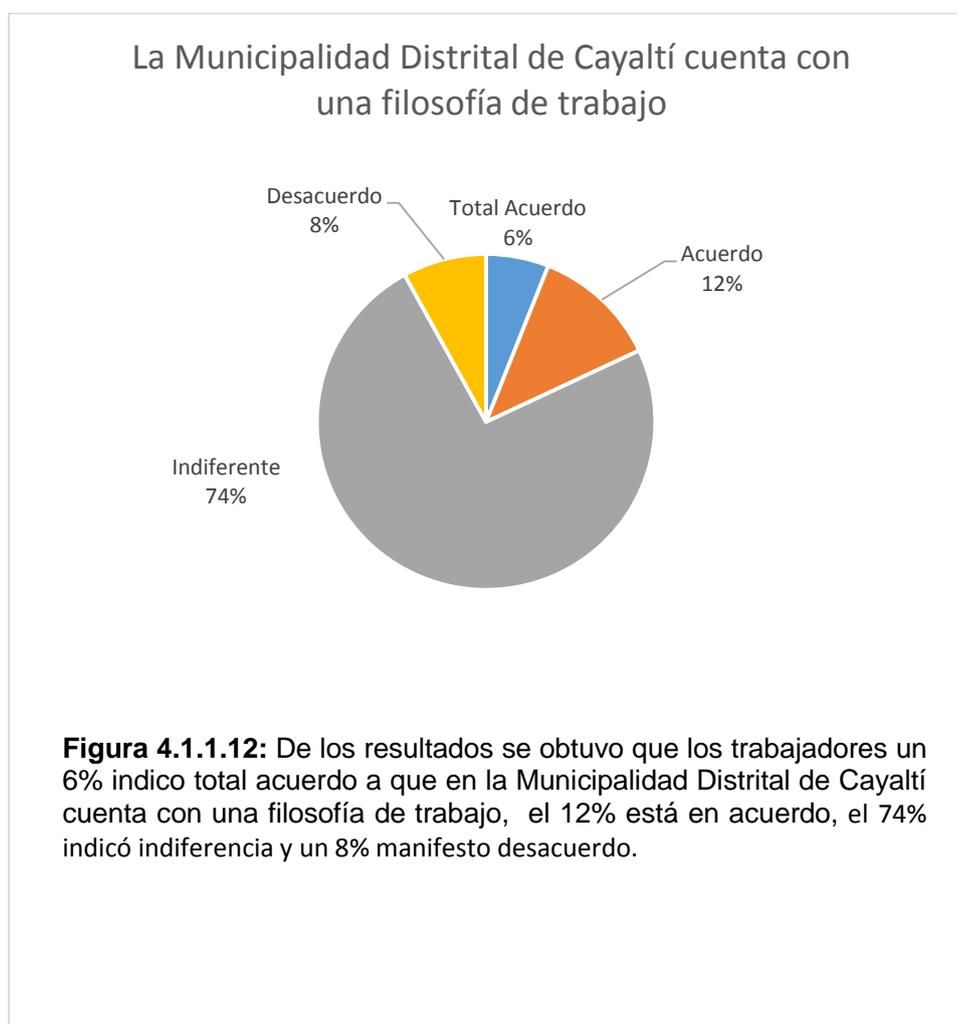
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.12

La Municipalidad Distrital de Cayaltí cuenta con una filosofía de trabajo.

	n	%
Total Acuerdo	3	6.0
Acuerdo	6	12.0
Indiferente	37	74.0
Desacuerdo	4	8.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



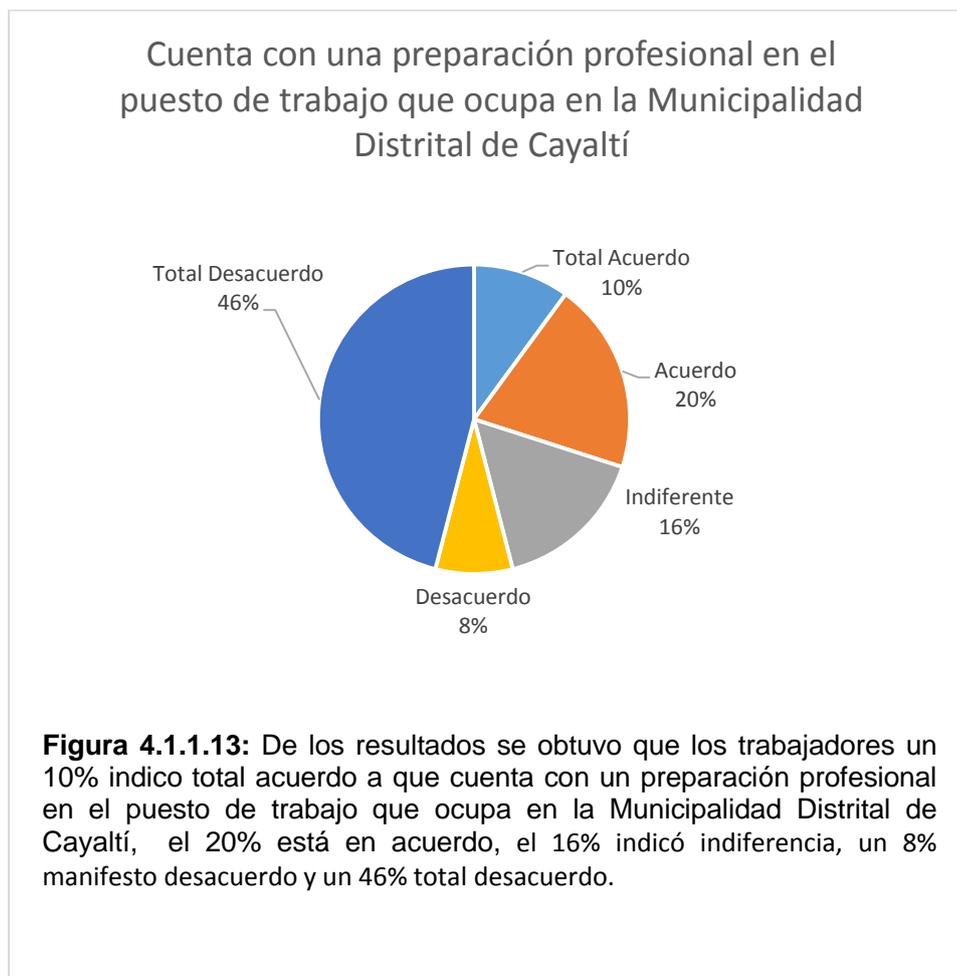
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.13

Cuenta con una preparación profesional en el puesto de trabajo que ocupa en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

	n	%
Total Acuerdo	5	10.0
Acuerdo	10	20.0
Indiferente	8	16.0
Desacuerdo	4	8.0
Total Desacuerdo	23	46.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



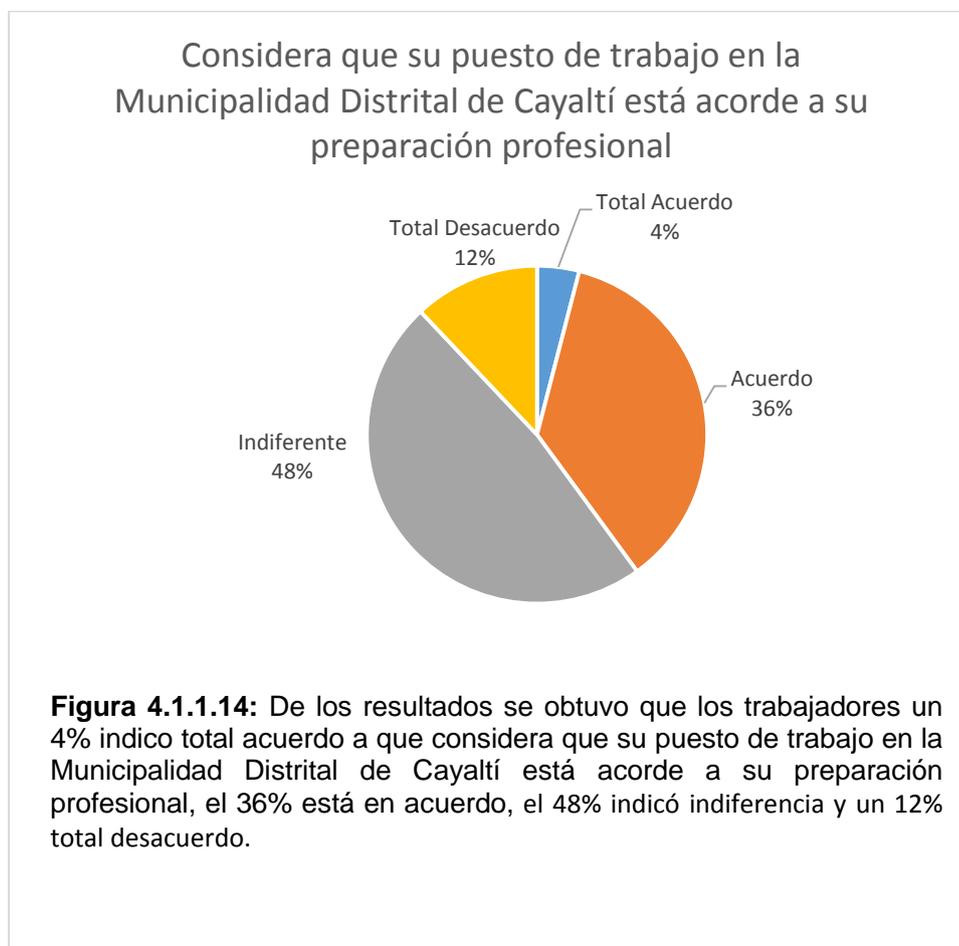
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.14

Considera que su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí está acorde a su preparación profesional.

	n	%
Total Acuerdo	2	4.0
Acuerdo	18	36.0
Indiferente	24	48.0
Total Desacuerdo	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



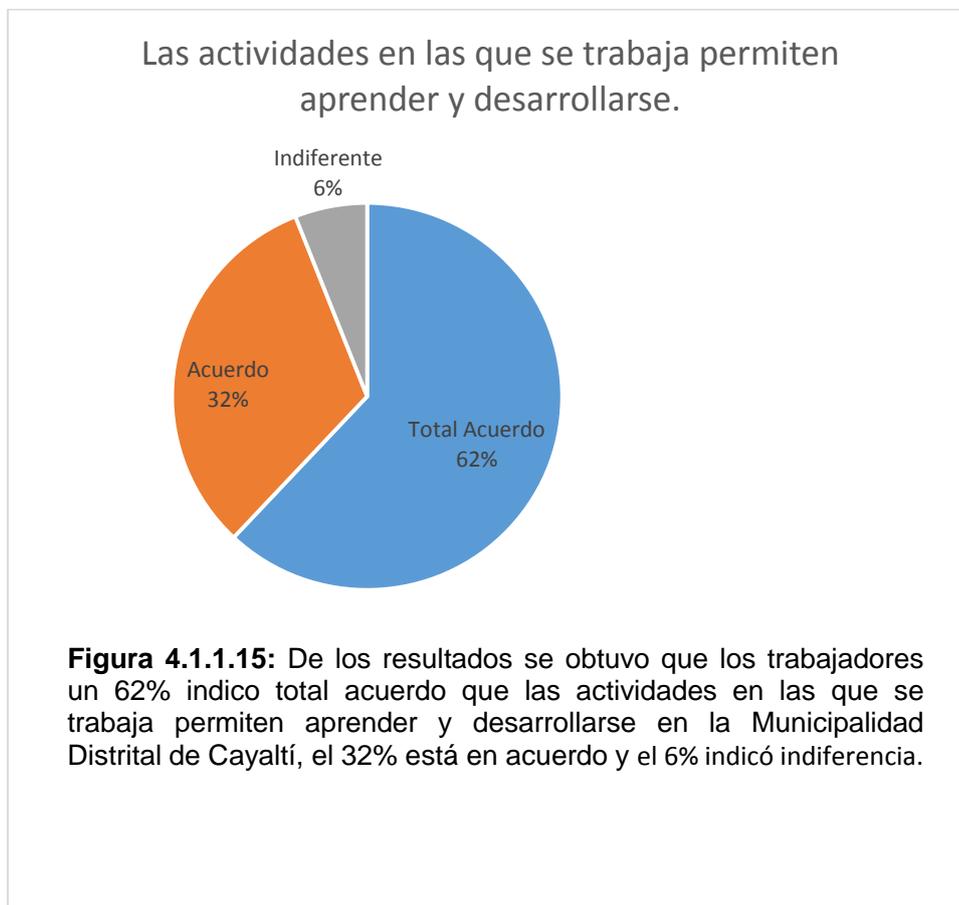
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.15

Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse

	n	%
Total Acuerdo	31	62.0
Acuerdo	16	32.0
Indiferente	3	6.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



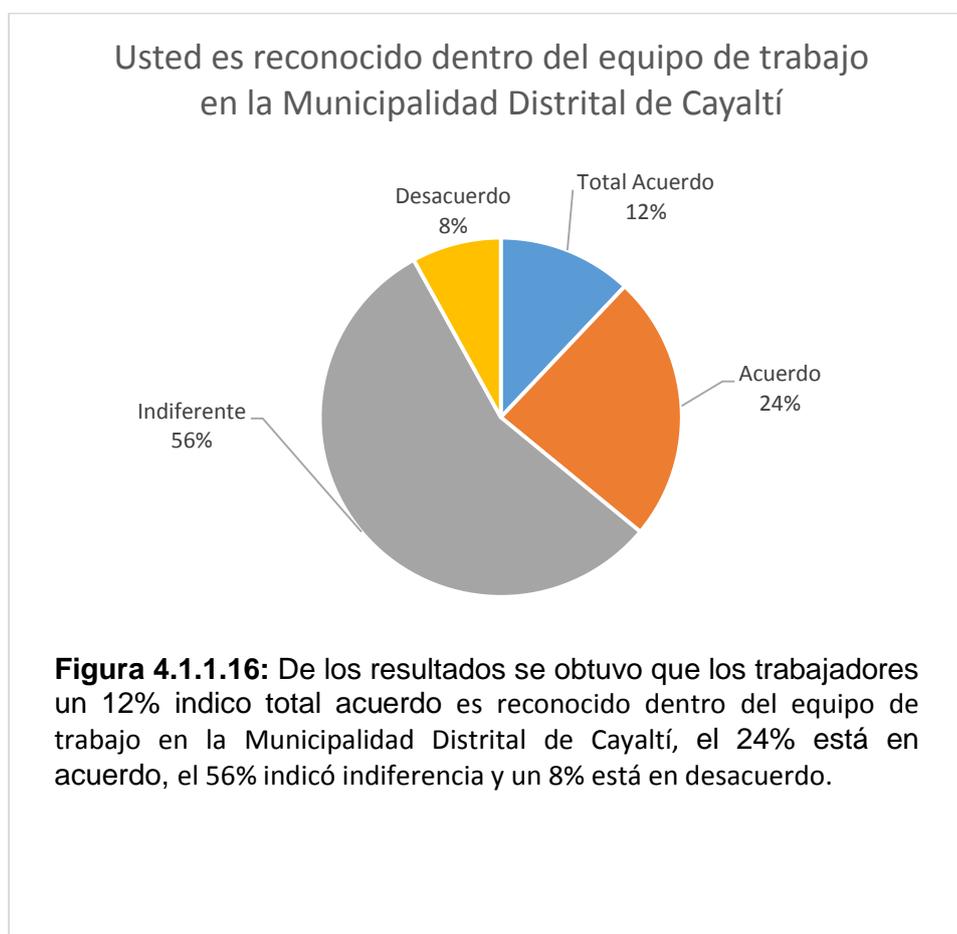
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.16

Usted es reconocido dentro del equipo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

	n	%
Total Acuerdo	6	12.0
Acuerdo	12	24.0
Indiferente	28	56.0
Desacuerdo	4	8.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



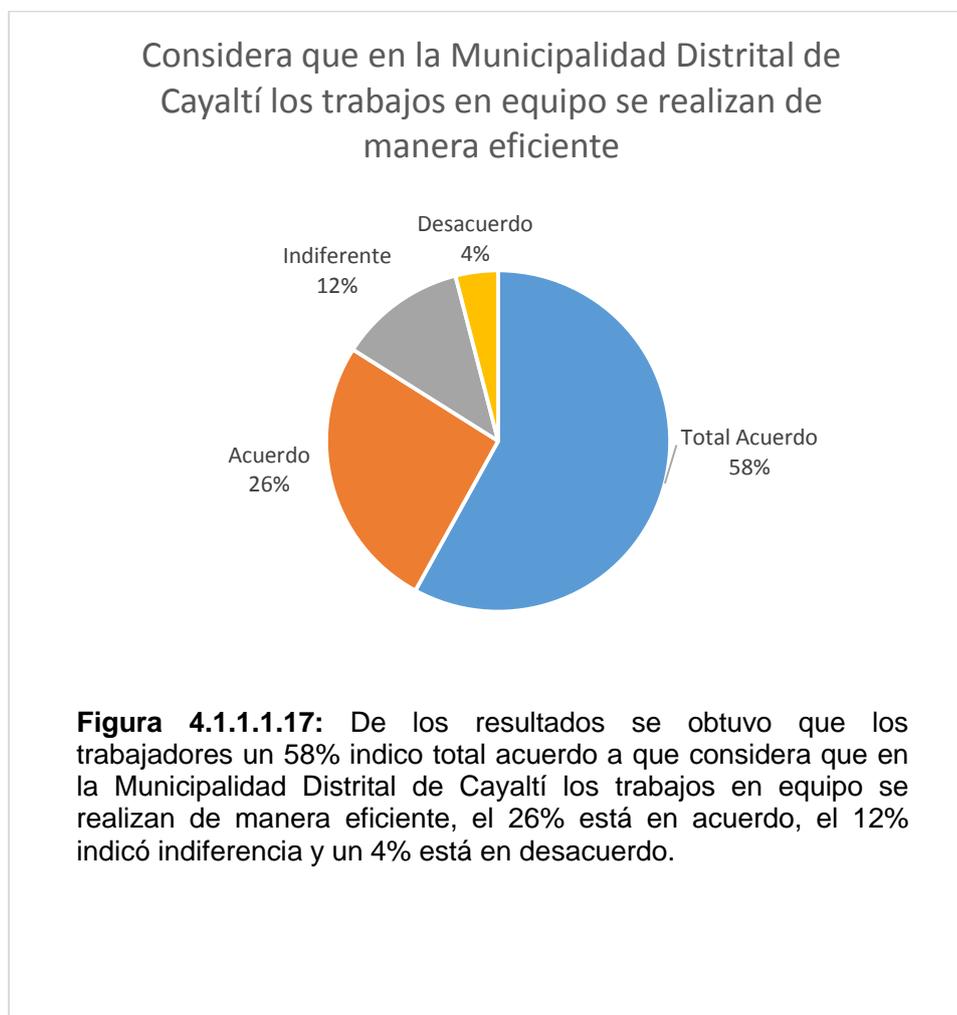
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.17

Considera que en la Municipalidad Distrital de Cayaltí los trabajos en equipo se realizan de manera eficiente.

	n	%
Total Acuerdo	29	58.0
Acuerdo	13	26.0
Indiferente	6	12.0
Desacuerdo	2	4.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



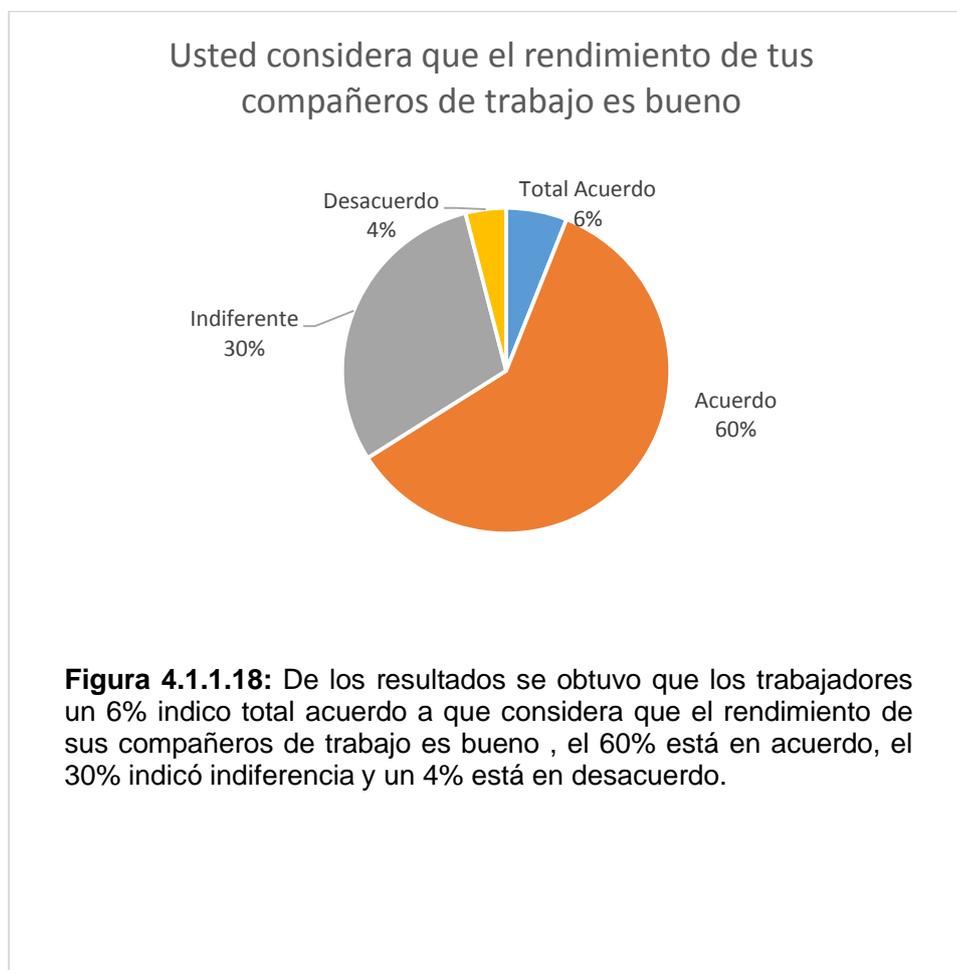
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.18

Usted considera que el rendimiento de tus compañeros de trabajo es bueno.

	n	%
Total Acuerdo	3	6.0
Acuerdo	30	60.0
Indiferente	15	30.0
Desacuerdo	2	4.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



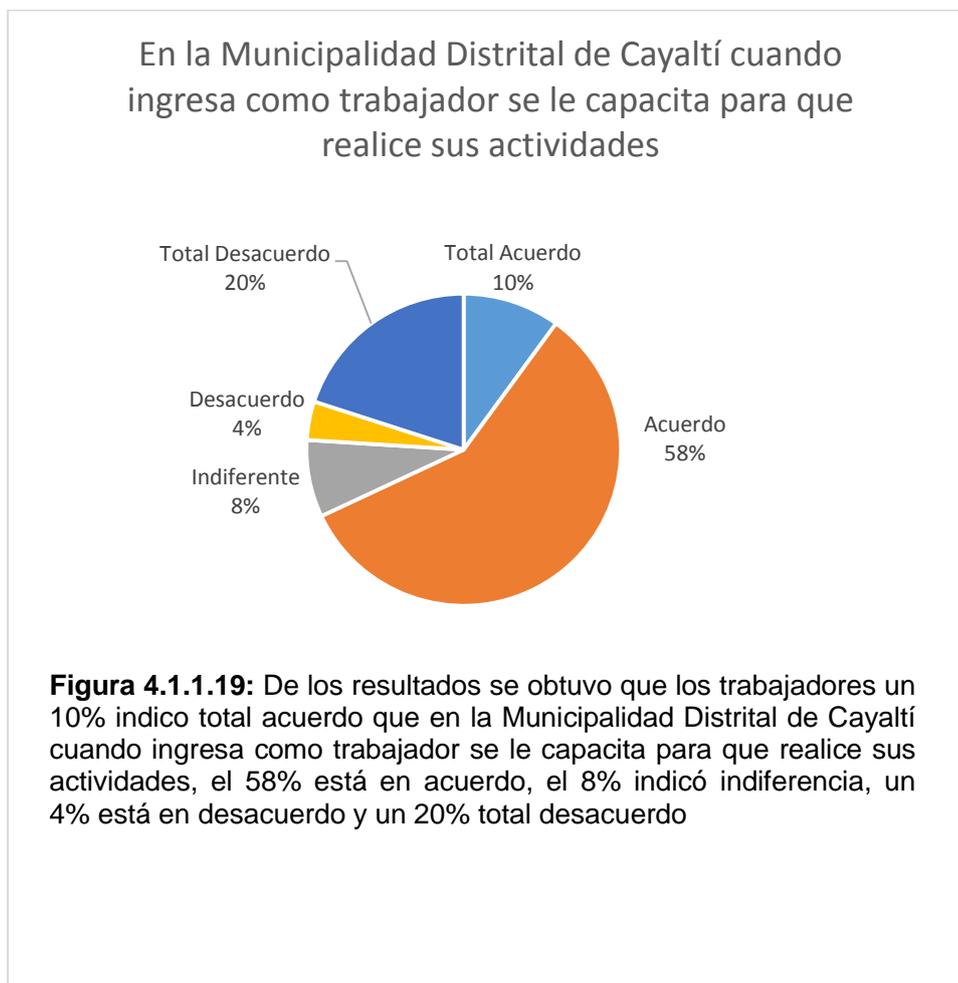
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.19

En la Municipalidad Distrital de Cayaltí cuando ingresa como trabajador se le capacita para que realice sus actividades.

	n	%
Total Acuerdo	5	10.0
Acuerdo	29	58.0
Indiferente	4	8.0
Desacuerdo	2	4.0
Total Desacuerdo	10	20.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



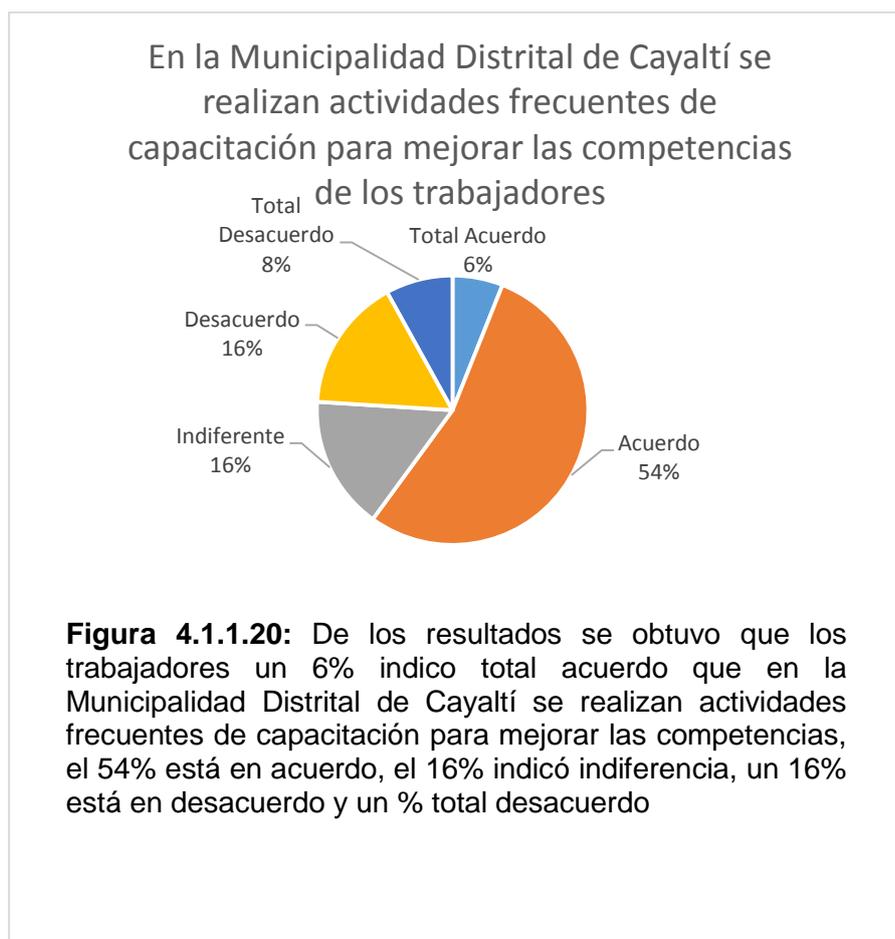
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.1.20

En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se realizan actividades frecuentes de capacitación para mejorar las competencias de los trabajadores.

	n	%
Total Acuerdo	3	6.0
Acuerdo	27	54.0
Indiferente	8	16.0
Desacuerdo	8	16.0
Total Desacuerdo	4	8.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

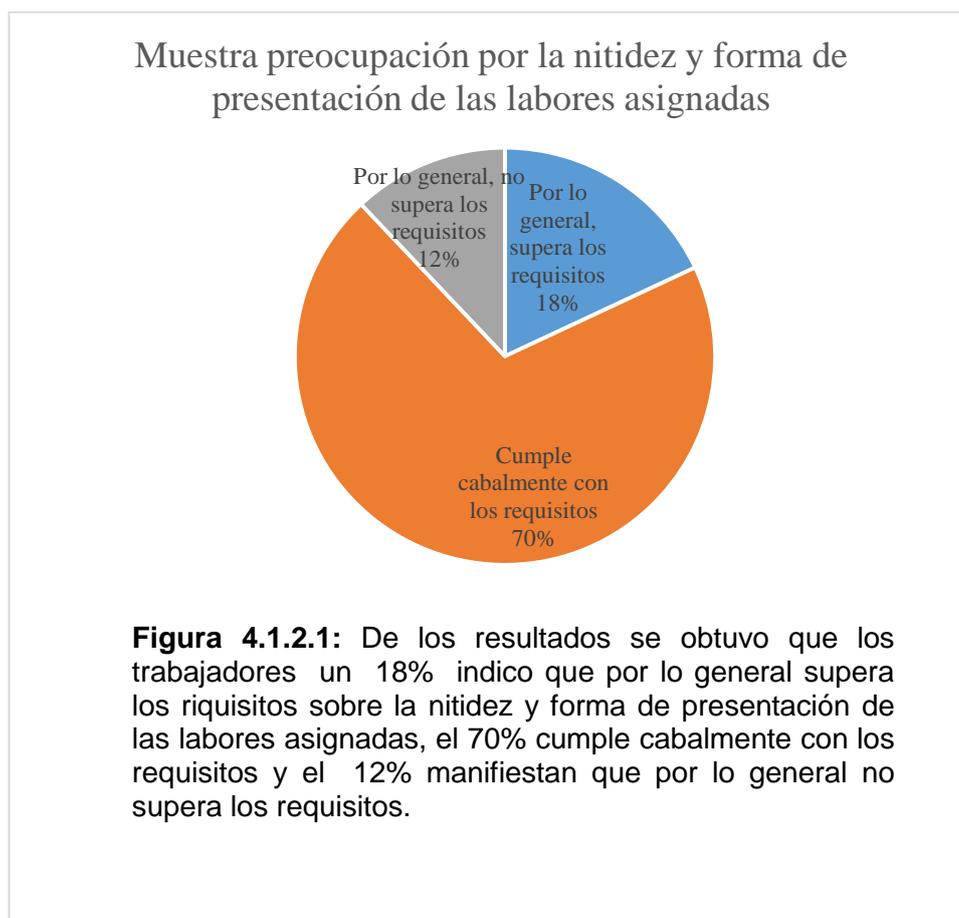
4.1.2. Resultados Desempeño Laboral

Figura 4.1.2.1

Muestra preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	9	18.0
Cumple cabalmente con los requisitos	35	70.0
Por lo general, no supera los requisitos	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



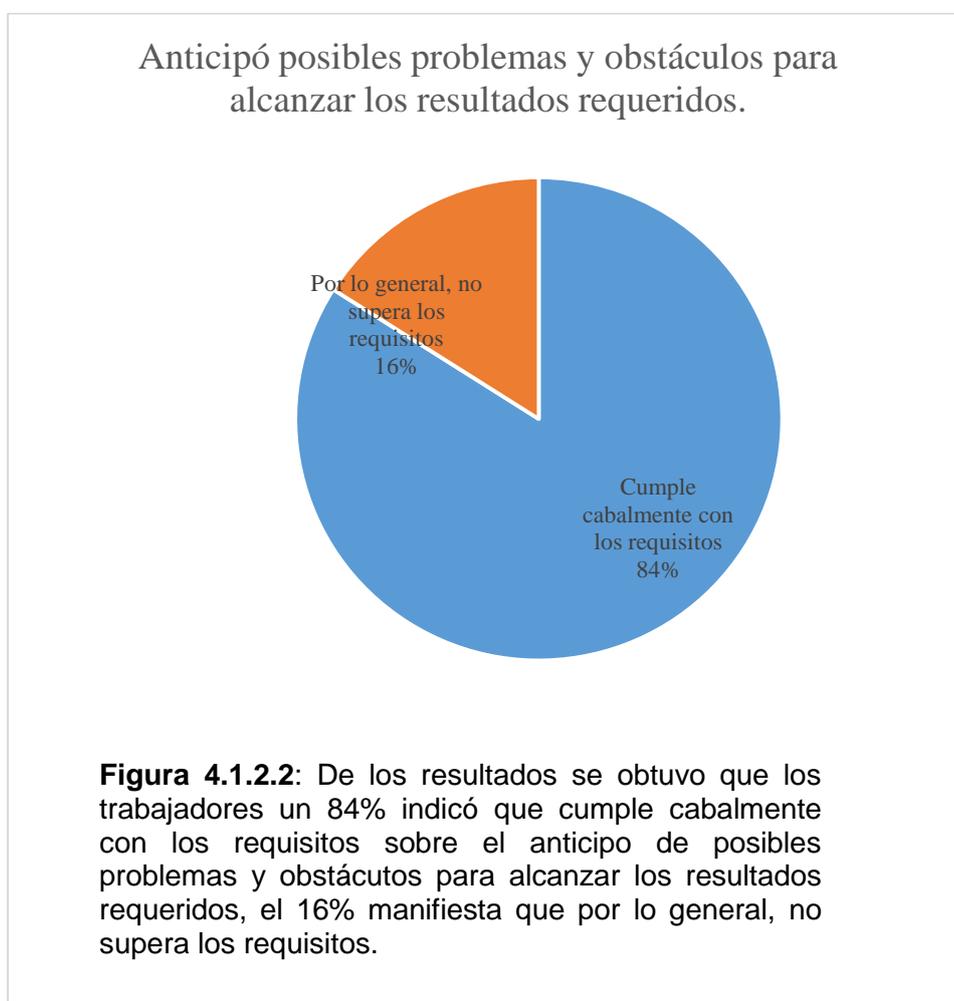
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.2

Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.

	n	%
Cumple cabalmente con los requisitos	42	84.0
Por lo general, no supera los requisitos	8	16.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



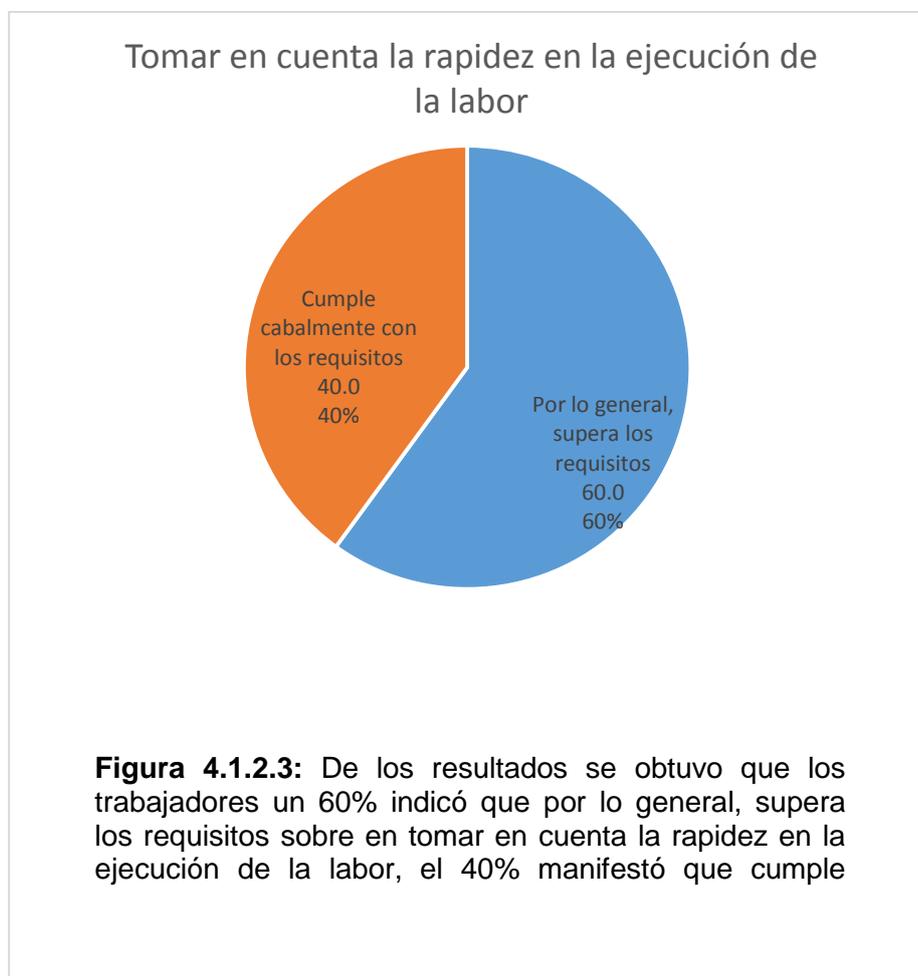
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.3

Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	30	60.0
Cumple cabalmente con los requisitos	20	40.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



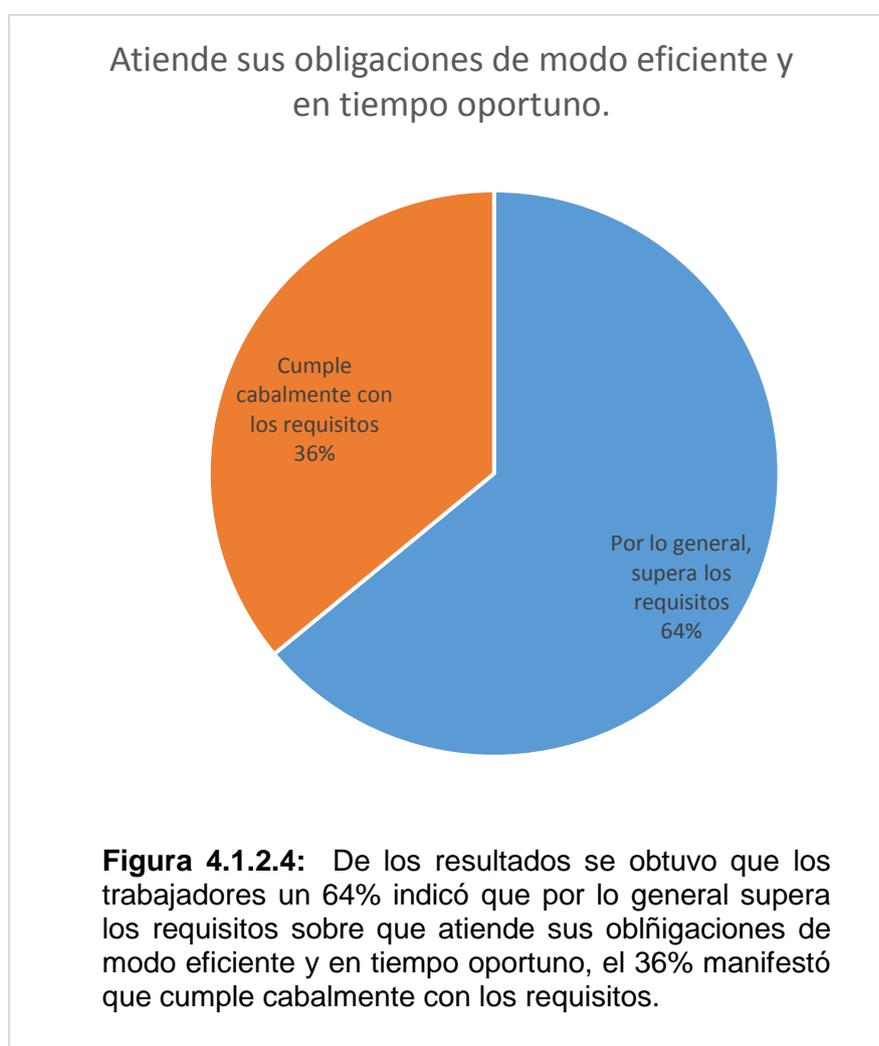
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.4

Atiende sus obligaciones de modo eficiente y en tiempo oportuno

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	32	64.0
Cumple cabalmente con los requisitos	18	36.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



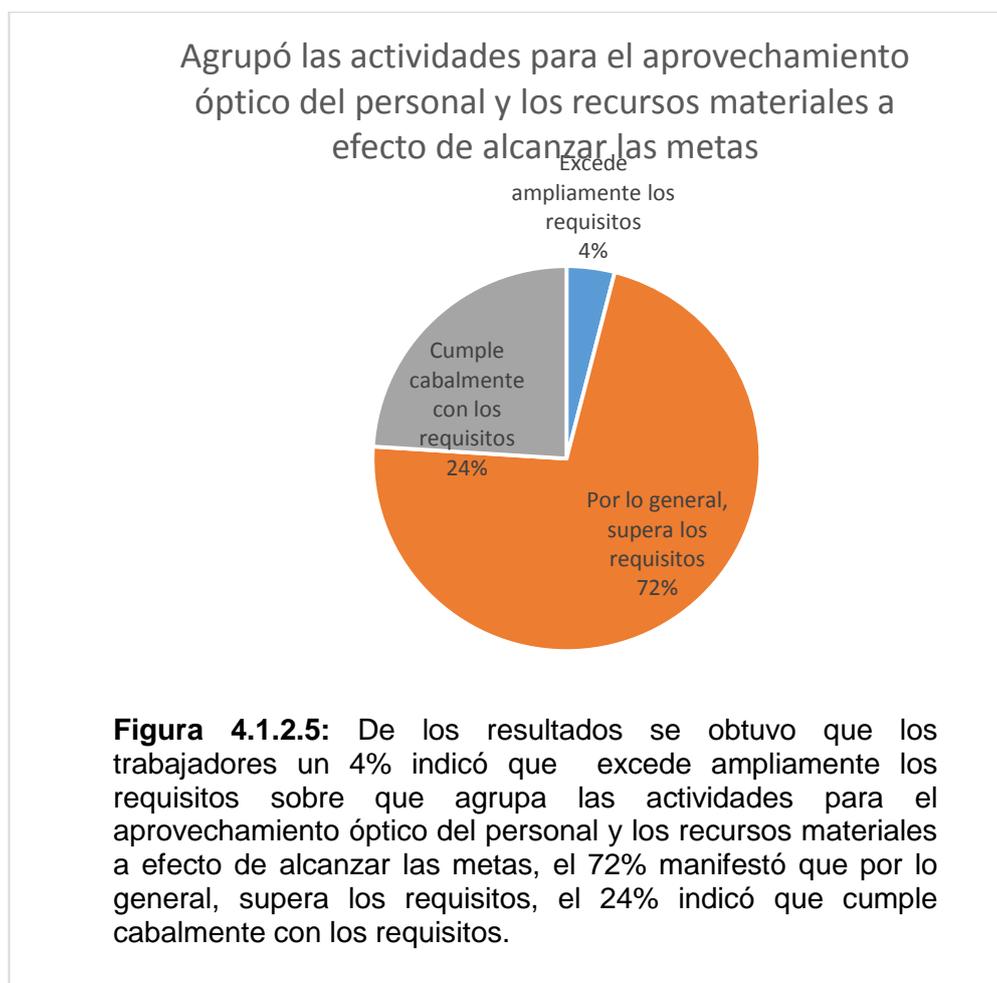
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.5

Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	2	4.0
Por lo general, supera los requisitos	36	72.0
Cumple cabalmente con los requisitos	12	24.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.6

Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	21	42.0
Cumple cabalmente con los requisitos	29	58.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.

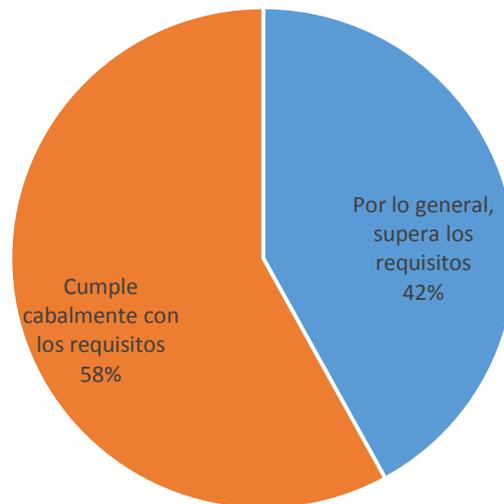


Figura 4.1.2.6: De los resultados se obtuvo que los trabajadores un 42% indicó que por lo general, supera los requisitos sobre que define con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados, el 58% manifestó que cumple cabalmente con los requisitos.

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.7

Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	15	30.0
Cumple cabalmente con los requisitos	35	70.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.

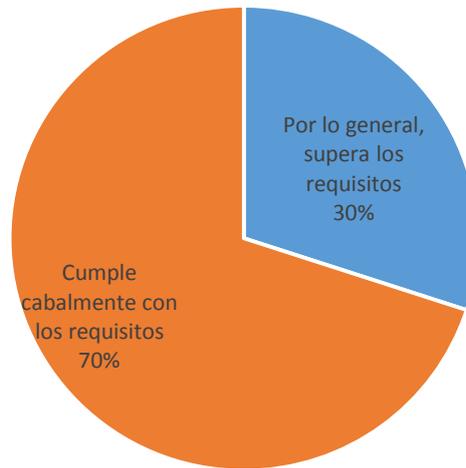


Figura 4.1.2.7: De los resultados se obtuvo que los trabajadores un 30% indicó que por lo general, supera los requisitos sobre que redujo al mínimo la confusión y las definiciones en las operaciones del trabajo, el 70% manifestó que cumple cabalmente con los requisitos.

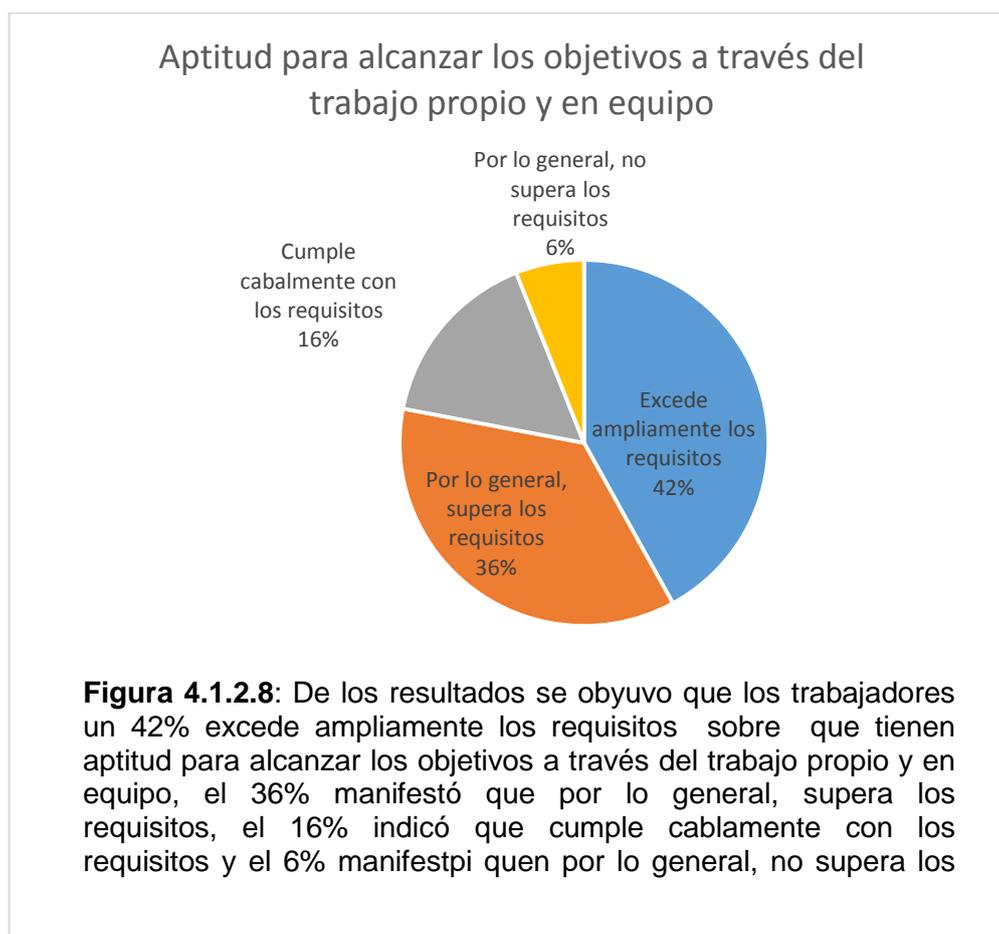
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.8

Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	21	42.0
Por lo general, supera los requisitos	18	36.0
Cumple cabalmente con los requisitos	8	16.0
Por lo general, no supera los requisitos	3	6.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



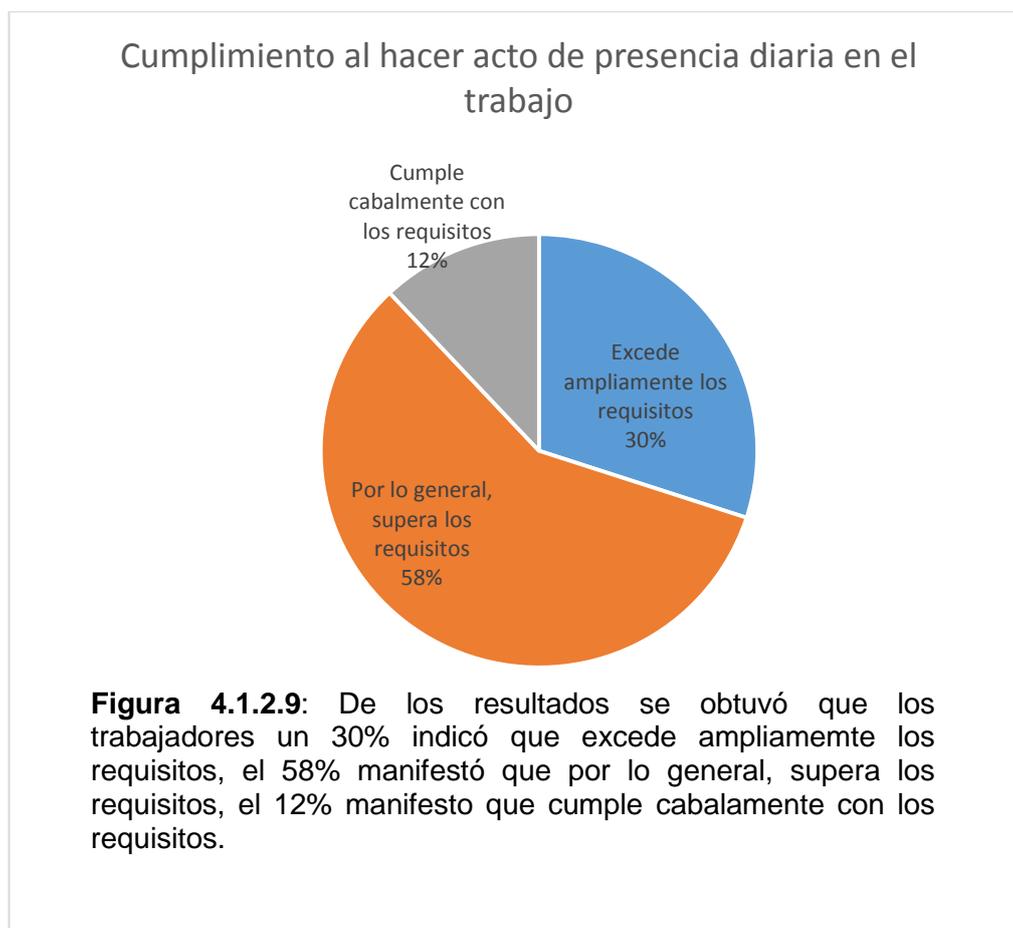
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.9

Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	15	30.0
Por lo general, supera los requisitos	29	58.0
Cumple cabalmente con los requisitos	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



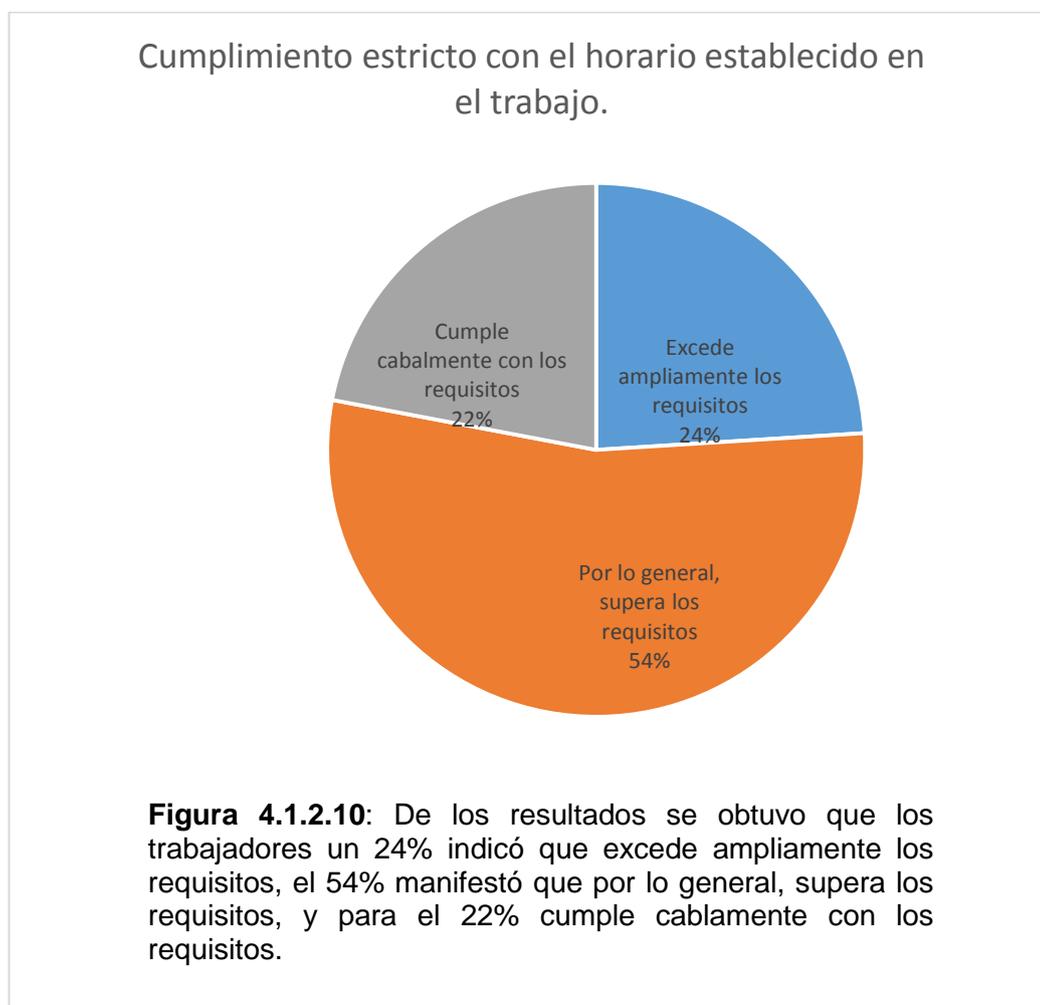
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.10

Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	12	24.0
Por lo general, supera los requisitos	27	54.0
Cumple cabalmente con los requisitos	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



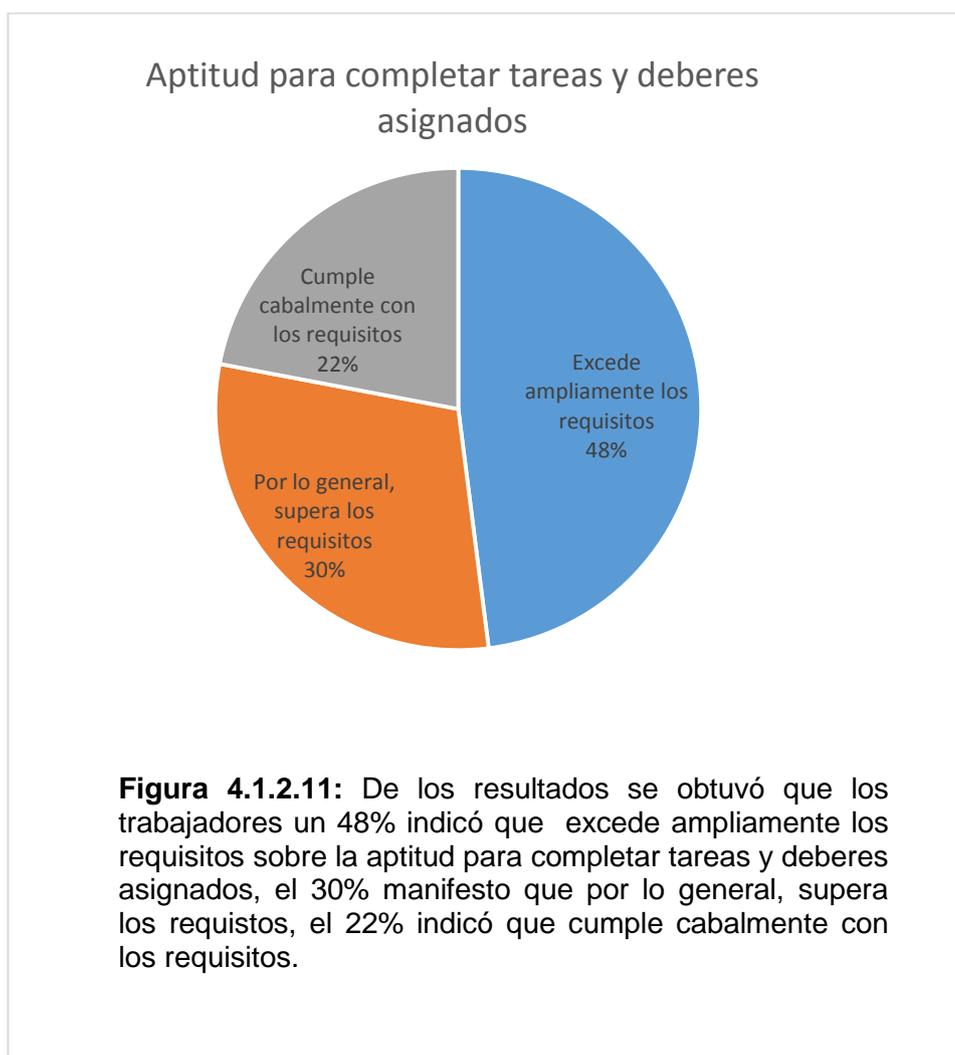
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.11

Aptitud para completar tareas y deberes asignados

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	24	48.0
Por lo general, supera los requisitos	15	30.0
Cumple cabalmente con los requisitos	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.12

Resultados en plazos originalmente pactados

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	9	18.0
Por lo general, supera los requisitos	33	66.0
Cumple cabalmente con los requisitos	8	16.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Resultados en plazos originalmente pactados

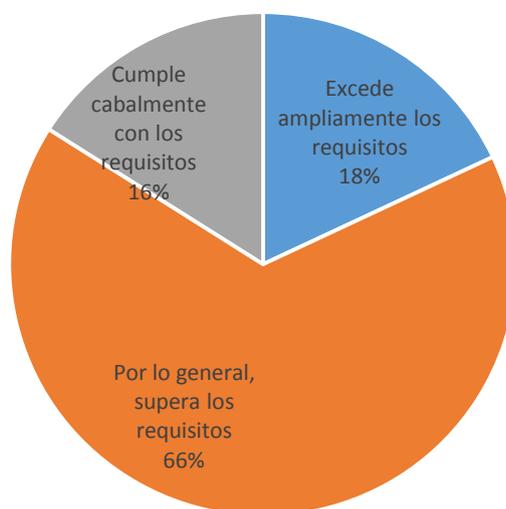


Figura 4.1.2.12: De los resultados se obtuvo que los trabajadores un 18% indicó que excede ampliamente los requisitos, sobre los resultados en plazo originalmente pactados. el 66% manifestó que por lo general, supera los requisitos, el 16% indicó que cumple cabalmente con los requisitos..

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.13

Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado.

	n	%
Por lo general, no supera los requisitos	44	88.0
No cumple con los requisitos	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado.

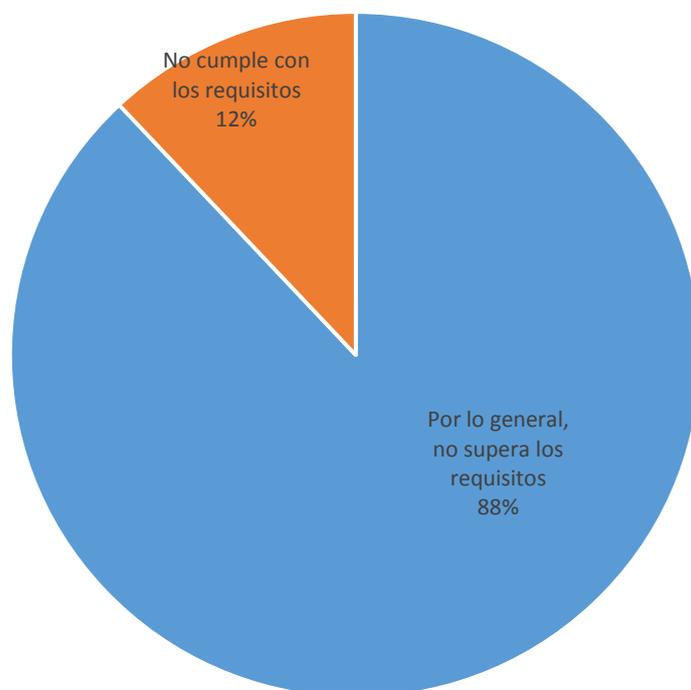


Figura 4.1.2.13: De los resultados se obtuvo que los trabajadores un 88% indicó que por lo general no supera los requisitos sobre la habilidad para apresurarse en el trabajo asignado, el 12% no cumple con los requisitos.

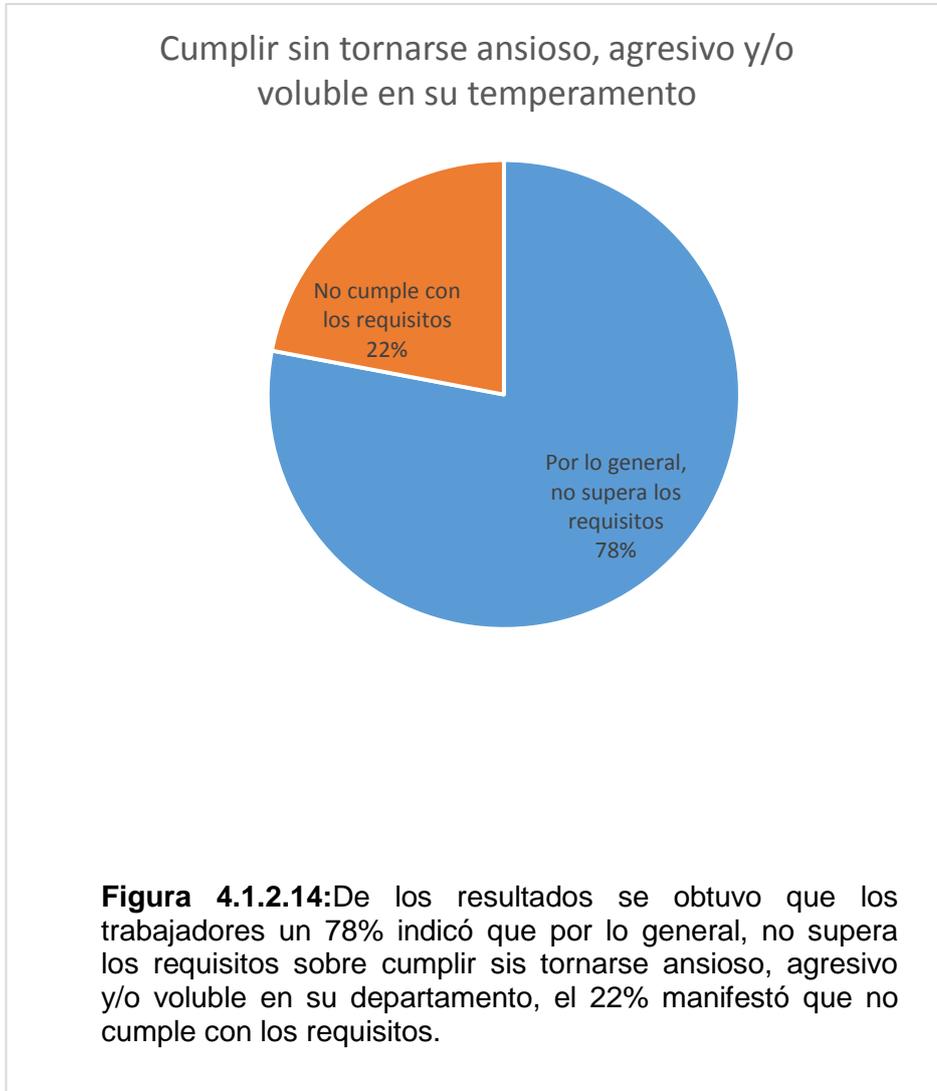
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.14

Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento

	n	%
Por lo general, no supera los requisitos	39	78.0
No cumple con los requisitos	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



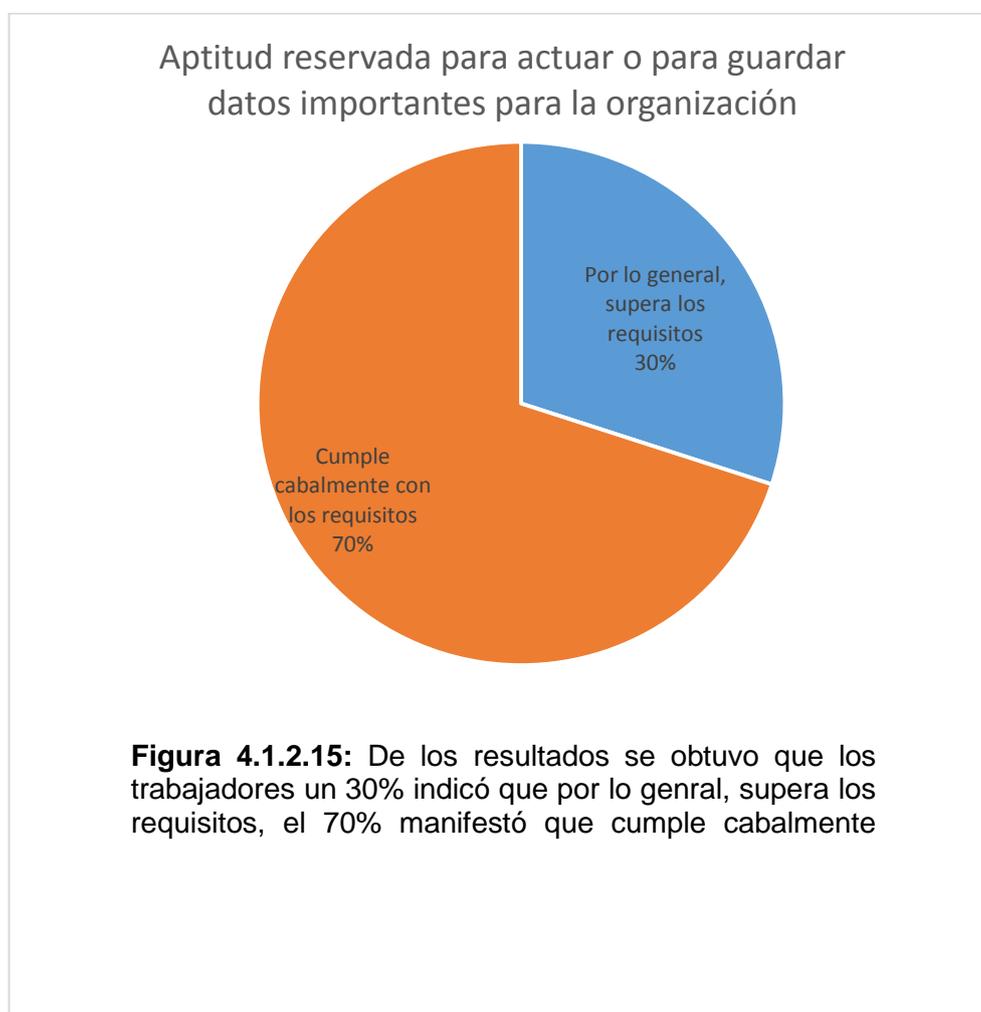
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.15

Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	15	30.0
Cumple cabalmente con los requisitos	35	70.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



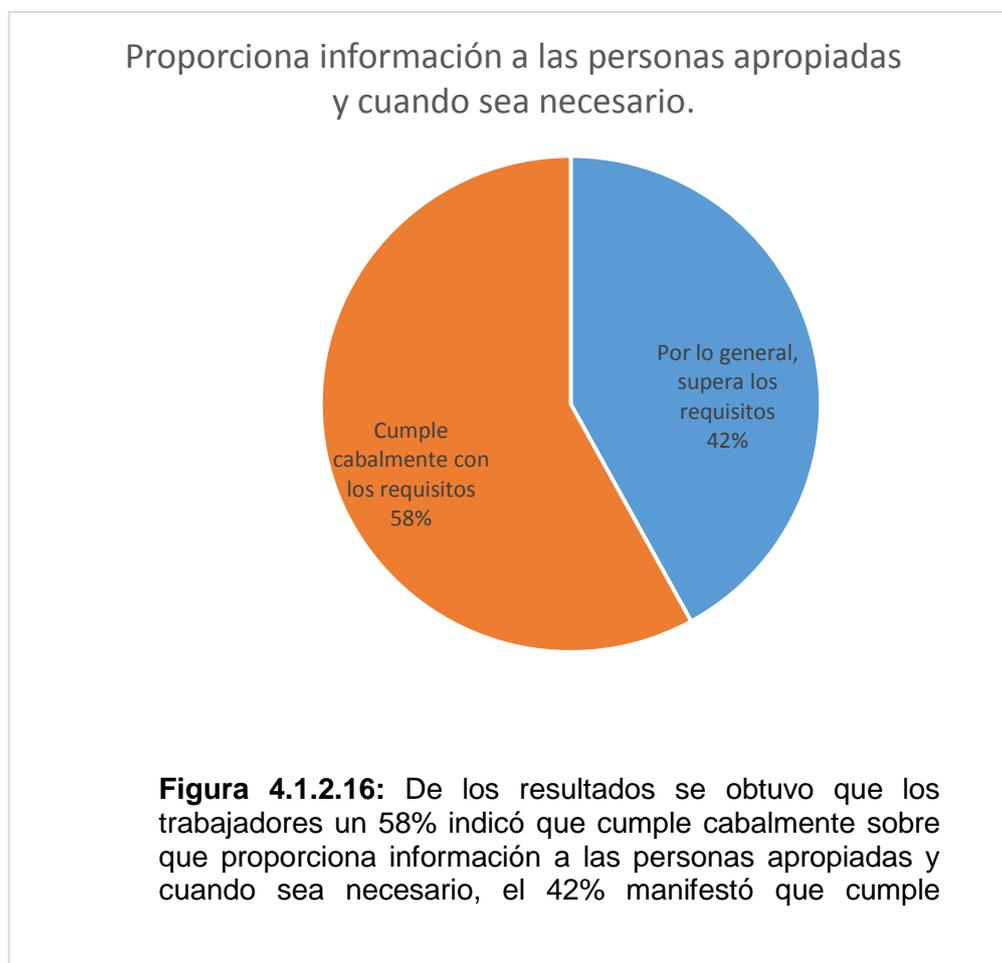
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.16

Proporciona información a las personas apropiadas y cuando sea necesario.

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	21	42.0
Cumple cabalmente con los requisitos	29	58.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



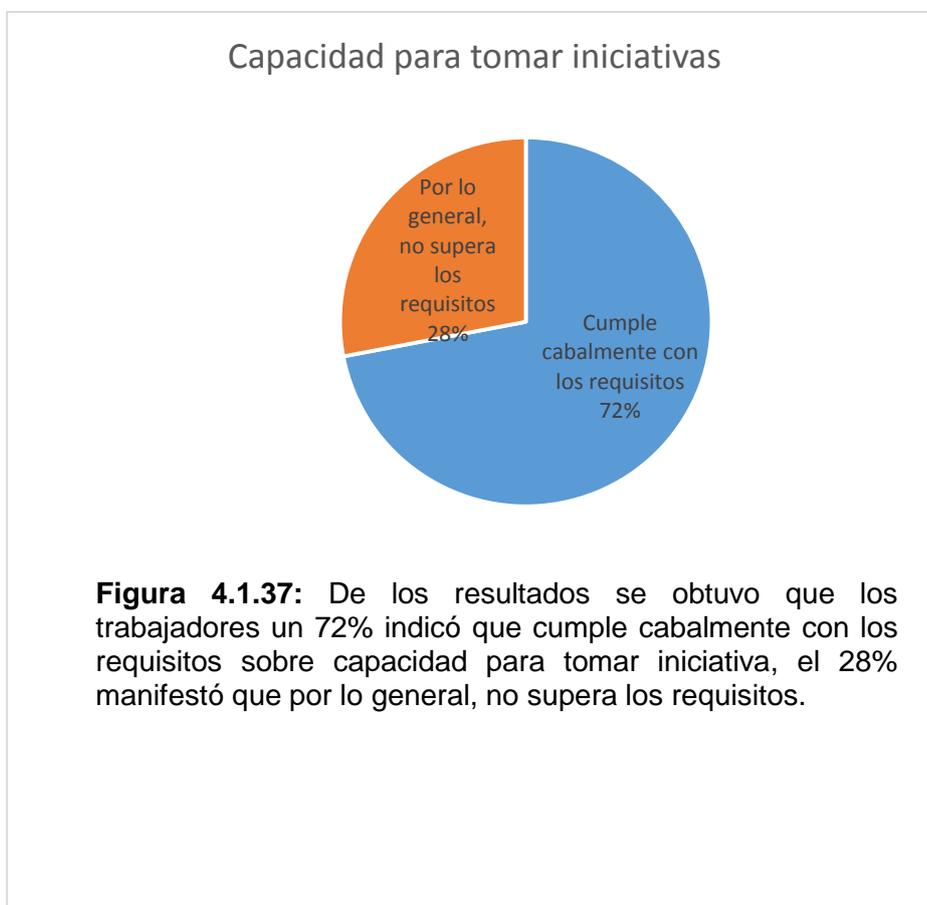
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.17

Capacidad para tomar iniciativas

	n	%
Cumple cabalmente con los requisitos	36	72.0
Por lo general, no supera los requisitos	14	28.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



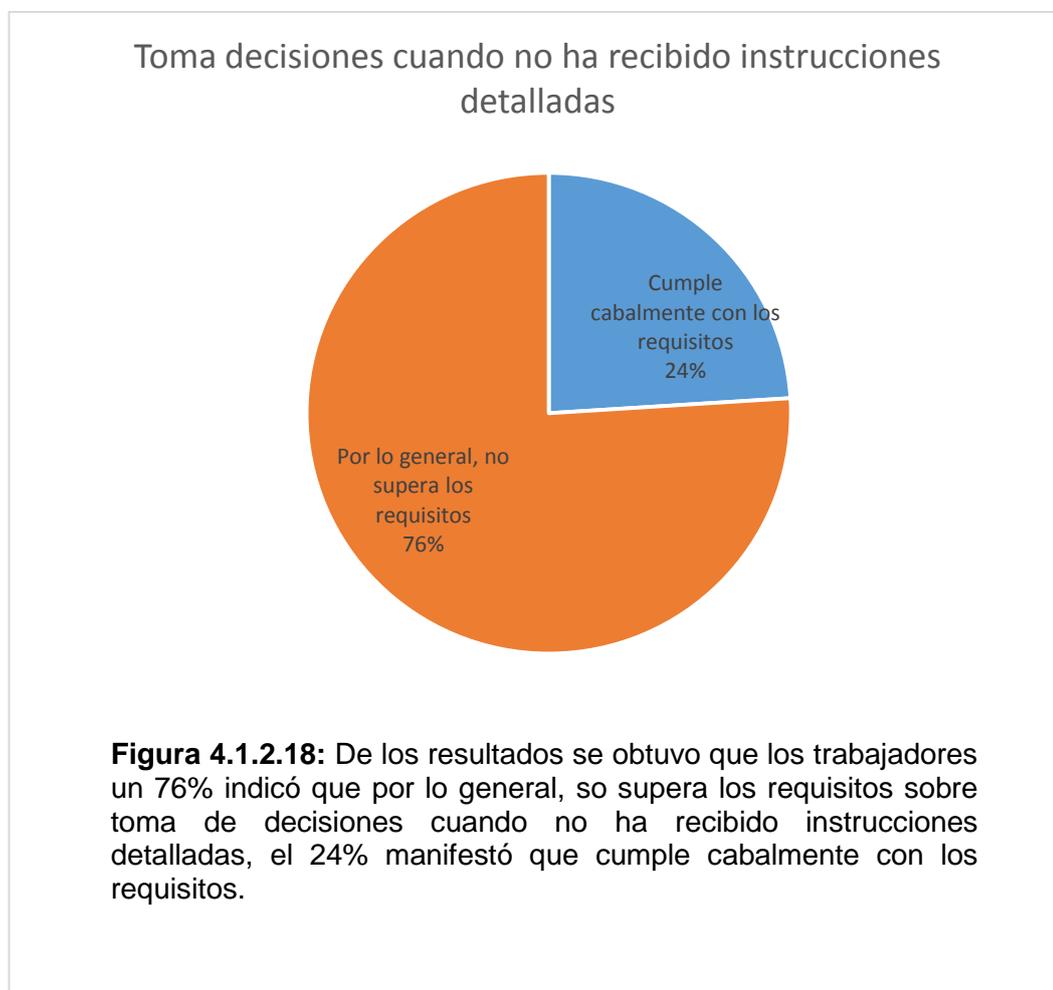
Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

Figura 4.1.2.18

Toma decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas

	n	%
Cumple cabalmente con los requisitos	12	24.0
Por lo general, no supera los requisitos	38	76.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016



Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Febrero del 2016

4.2. Discusión de resultados

El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Se puede decir que es bueno, ya que hablamos que un 68% obtiene los resultados en su puesto de trabajos, y 10% sobrepasa este requisito, existe un 14% que es indiferente y que se lograría a un mediano plazo, lograr que obtengan los resultados y a largo plazo un 8%, y más aún se evidencia en que logran estos resultados con eficiencia sobre el requisito un 18% de los trabajadores, además como expresa Sánchez (2014) el desempeño del trabajador debe estar integrado con el conocimiento de la misión y visión en este caso 82% lo conoce, competencias para el puesto que sólo lo tiene un 40%, un 26% se siente motivado, y un 68% ha recibido capacitación para desarrollar sus funciones, y la frecuencia de capacitación es regular con 60% que se realiza frecuentemente. El desempeño no se ha alcanzado a ser excelente o muy bueno debido a las variables antes mencionadas, como motivación, competencias de acuerdo al puesto. Y ha obtenido una calificación de buena debido al conocimiento de la filosofía empresarial, enmarcada en el conocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas institucionales y por las capacitaciones que ellos reciben antes de ocupar un nuevo cargo.

En relación al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Según sus variables en cuanto a la calidad de trabajo el 28% atiende eficientemente sus labores y en el tiempo oportuno, faltando un 72% para alcanzar la calidad del trabajo, el 13.8% Supera el requisito de organización, pues reducen al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del

trabajo, el 15% supera al Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo demostrando colaboración. Tiene responsabilidad en el cumplimiento de horario de trabajo, al superar el 40 el requisito, el 28.8% realiza sus trabajos, sin mostrarse ansioso con el cual demuestra precisión, el 40% supera el requisito de discreción, al tener una aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización, el 13.8% supera el requisito de iniciativa propia. Sólo se cumple según Sánchez (2013), el desempeño si, el personal tiene responsabilidad por sus funciones, y demuestra colaboración con los demás.

En lo que respecta al programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí, según la teoría de Chiavenato, es necesario enfocarse en las debilidades que hacen falta para lograr que el personal sobrepase el requisito alcanzado en cada una de las variables, como calidad de trabajo, iniciativa, y seguir manteniendo la discreción que sobresale en los trabajadores.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYALTÍ

1. Introducción

El programa de capacitación se concibe como una importante etapa de perfeccionamiento para quienes tengan interés en el ámbito municipal, constituyendo así a la formación de profesionales en el desarrollo de la comuna y en regiones.

Entregar una completa visión de la función municipal y de sus principales herramientas a fin de permitir mejorar la toma de decisiones fundamentales. Entregar conocimiento y desarrollar habilidades para el ejercicio de la función municipal en el contexto de los desafíos que deben asumir. Fortalecer la tarea de agentes motores en el desarrollo comunal que compete a las autoridades, directivos y profesionales.

El desarrollo y mantenimiento de competencias laborales y de un óptimo desempeño y rendimiento de los miembros de los gobiernos locales dependen, en gran medida, del ambiente laboral existente en la organización, el cual incide tanto en la satisfacción como en la motivación de los colaboradores en el trabajo.

2. Funciones de la Municipalidad Distrital de Cayaltí

Representar al vecindario, promover la organización, reglamentación y administración de los servicios Públicos Locales.

Planificar el desarrollo de sus circunscripciones, teniendo como finalidad primordial el cumplimiento y ejecución del Plan de Desarrollo Local Concertado.

Asegurar la participación organizada de los vecinos en el Gobierno Local, en la prestación de los servicios públicos locales, en el cumplimiento de las normas y disposiciones municipales, en la priorización de los proyectos de inversión, en el marco del proceso

participativo propuesto por la vigente Ley Orgánica de Municipalidades.

Proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades de vivienda, salubridad, abastecimientos, educación, recreación, transporte y comunicaciones, con lo cual se logra el bienestar comunal.

3. Misión de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

Cayaltí es un distrito que asume el liderazgo de la población promoviendo la participación ciudadana, concertando con los sectores públicos y privados, apoyando a la reactivación de la empresa azucarera en la búsqueda de inversionistas, organizando y capacitando a las instituciones económicas sociales y los comités de los productores del distrito en el aspecto técnico comercial, para velar de manera permanente por su bienestar económico social.

4. Justificación de la propuesta

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

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.

Sin embargo, en la mayoría de Municipalidades de Perú, ni la motivación, ni el trabajo aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores resultados.

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

En tal sentido se plantea el presente Programa de Capacitación en la Municipalidad Distrital de Cayaltí para el desarrollo del recurso humano y mejora del desempeño laboral.

5. Fines del programa de capacitación en la Municipalidad Distrital de Cayaltí

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

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento del desempeño laboral en la institución.

Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio que se ofrece al usuario de Cayaltí.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la Municipalidad Distrital de Cayaltí 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.

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.

6. Objetivos:

Ob. General

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos en la Municipalidad Distrital de Cayaltí, brindando oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado, con el fin de mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad.

Ob. Específicos

Optimizar las habilidades del personal que labora en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

Brindar conocimientos teórico-prácticos, aplicables a la atención de usuarios de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

7. Alcance

El desarrollo del presente programa de capacitación comprenderá exclusivamente en la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

8. Regulaciones

Todo empleado estará obligado a asistir de forma ordenada a la capacitación, de lo contrario deberá documentar y justificar oportunamente su inasistencia.

La participación en un proceso de capacitación por parte de un miembro del personal, obligará a este a realizar una devolución de los conocimientos adquiridos con el personal, bajo la modalidad que sea establecida por su jefe inmediato.

9. Importancia de la Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos de la Municipalidad, debido a que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajador municipal, por medio de la mejora de la calidad de las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto laboral, al mismo tiempo que resulta ser uno de los medios que contribuye a que los empleados puedan atender a los ciudadanos con eficiencia y oportunidad. La mejora en la calidad de los servicios y la gestión municipal en general se ven impactadas, en tanto que con una regulación que asegure la capacitación permanente y la mejora continua del personal, representa para la institución un avance en el proceso de modernización de la gestión municipal.

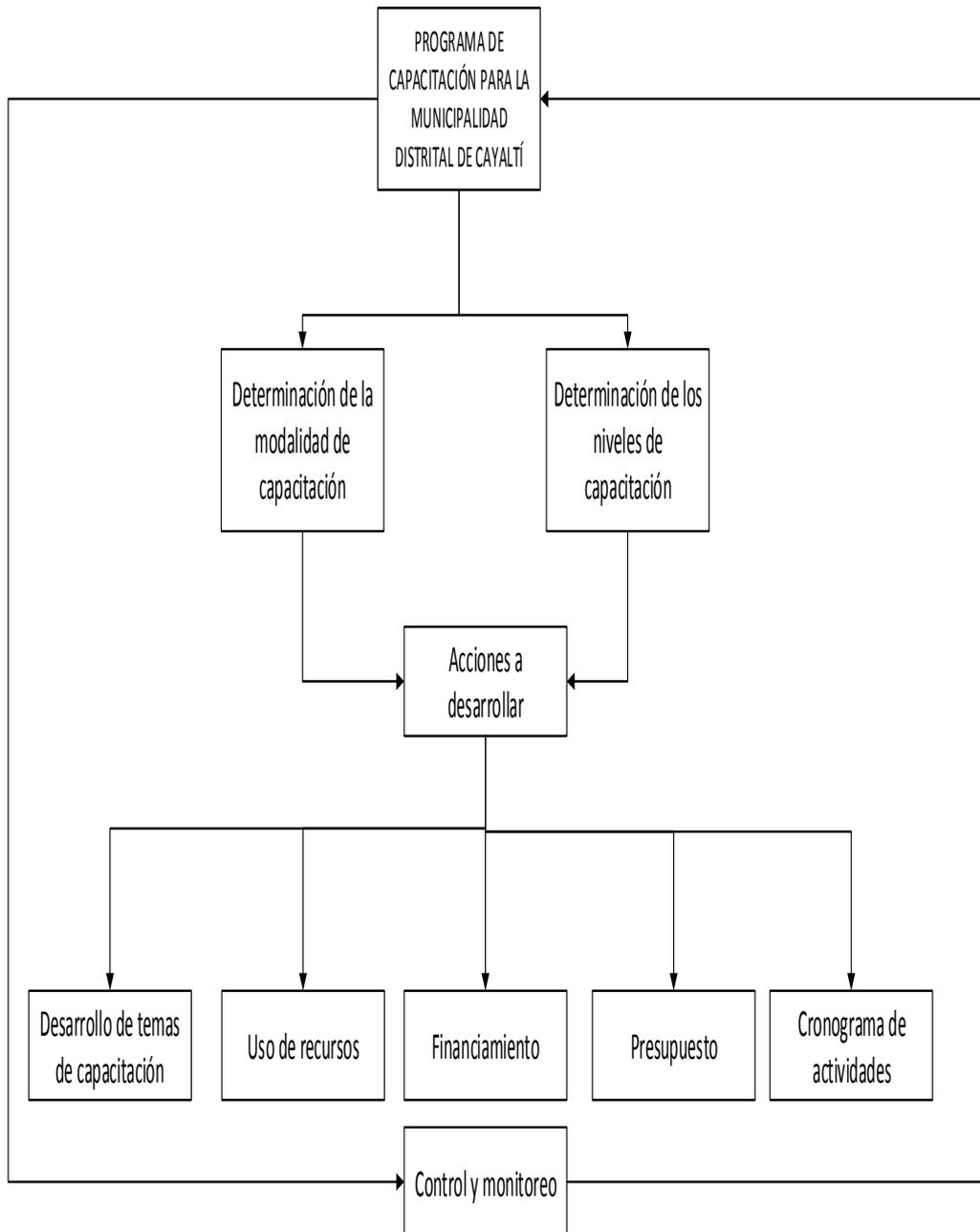
10. Utilidad

Uno de los principales beneficios que ha de aportar la capacitación es el mejoramiento de los servicios de la administración municipal a la comunidad, ya que favorecerá la motivación del empleado para atender con mayor eficacia los requerimientos que presenta la población ante la Municipalidad

Distrital de Cayaltí, lo cual ha de redundar en la imagen de la institución y quienes direccionan la gestión municipio.

11. Desarrollo del programa de Capacitación

11.1. Esquema del programa de capacitación



12. Programa de Capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO

Horario	ATENCIÓN AL USUARIO	CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIOS	ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	5 ELEMENTOS DEL SERVICIO AL USUARIO	TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL USUARIO	LOS 7 PECADOS CAPITALES DEL SERVICIO
	1er día	2do día	3er día	4to día	5to día	6to día
3.00 a 3.15 pm	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida
3.15. a 3.40 pm	¿Qué es la Atención?	¿Qué es la calidad?	Elementos y funciones	Es más importante apagar un incendio que prevenirlo	Mostrar atención	Apatía y desaire
3.40. a 4.15 pm	¿Quiénes son los usuarios?	¿Qué es un servicio público?	Los medios de comunicación	Al personal no se le dice que nación para servir	La presentación adecuada	Frialdad / superioridad
4.15. a 4.35 pm	BREACK					
4.35 a 5.00 pm	Los momentos de la atención al usuario	Definición de la calidad de servicio	Elementos intrínsecos de la	Mucha técnica y pocas humanidades	Atención personal y	Robotismo/ reglamentario

			comunicación		amable	
5.00 a 5.25 pm	Bases para desarrollar la atención al usuario	La calidad en los servicios públicos	Elementos básicos en los modelos de comunicación	El fin justifica los " accidentes"	Saber escuchar	Reglamentario
5.25.a.5.50 pm	Estrategias para brindar un excelente servicio al cliente	La calidad en los servicios públicos	La comunicación asertiva	Desconocimiento del valor de un usuario		Evasivismo
5.50 a.6.00 pm	Cierre de Capacitación	Cierre de capacitación	Cierre de capacitación	Cierre de capacitación	Cierre de capacitación	Cierre de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO			
Horario	FILOSOFÍA DE LA CALIDAD	LIDERAZGO DE EXCELENCIA	CONSECUENCIA HACIA LA CALIDAD
	1er día	2do día	3er día
3.00 a 3.15 pm	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida
3.15. a 3.40 pm	Orientación al trabajo en equipo	Componentes del liderazgo	Herramientas básicas de la calidad
3.40. a 4.15 pm	Importancia de la reducción de la jerarquía	Aspectos del líder	Herramientas avanzadas de la calidad
4.15. a 4.35 pm	BREACK		
4.35 a 5.00 pm	La calidad total	Habilidades del líder	Análisis del valor
5.00 a 5.25 pm	El rol del líder para la implantación de la calidad	Características del líder	ISO 9000
5.25.a.5.50 pm	El rol del líder para la implantación de la calidad	Autoridad Vs Poder	ISO 14000
5.50 a.6.00 pm	Cierre de Capacitación	Cierre de Capacitación	Cierre de Capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

Horario	LA CULTURA DE LA MUNICIPALIDAD	RECLAMACIONES Y RESOLUCIONES	ACTITUD DEL PROFESIONAL ANTE LA RECLAMACIÓN	TIPOLOGÍA DE USUARIO QUE RECLAMAN
	1er día	2do día	3er día	4to día
3.00 a 3.15 pm	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida
3.15. a 3.40 pm	Historia de la Municipalidad	Identificar las técnicas para prever conflictos	Tipología: quejas y reclamaciones	El usuario pasivo
3.40. a 4.15 pm	Políticas, metas y objetivos de la cultura Organizacional	Identificar la naturaleza de los conflictos	Diferencias y consecuencias	El usuario agresivo
4.15. a 4.35 pm	BREACK			

4.35 a 5.00 pm	La cultura organizacional	Técnicas de comportamiento ante conflictos	Normativa de protección al colaborador	El usuario exigente
5.00 a 5.25 pm	Estilos de Gestión	Dinámicas grupales	Derechos de los colaboradores	El usuario oportunista
5.25.a.5.50 pm	Fortalezas y Debilidades de la Cultura Organizacional	Caso sobre conflictos	Caso práctico	El usuario quejoso crónico
5.50 a.6.00 pm	Cierre de Capacitación	Cierre de Capacitación	Cierre de Capacitación	Cierre de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYALTÍ						
FECHA	MODULO	CONTENIDO	DURACIÓN	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	COSTO
Mayo-Junio	Atención al usuario	Atención al usuario	18 horas	El participante entienda el concepto y aplicación de servicio al usuario, así como sus técnicas y métodos que le permiten mejorar el desempeño de sus labores con los usuarios, mediante un buen servicio a los usuarios.	Excelente interrelación entre servidor y usuarios de la Municipalidad de Cayaltí	S/. 10,000
		Calidad en el servicio al usuario				
		Elementos de la comunicación				
		5 elementos del servicio al usuario				
		Técnicas de atención al usuario				
	Los 7 pecados capitales del servicio					
Junio-Julio	Calidad en el servicio al usuario	Filosofía de la calidad	12 horas	Proporcionar procedimientos orientados a mejorar la eficiencia y el servicio al usuario.	Desarrollar las habilidades necesarias para establecer una adecuada relación con el usuario de la Municipalidad Distrital de Cayaltí	S/. 3,500
		Liderazgo de excelencia				
		Consecuencia hacia la calidad				
Julio-Agosto	Tratamiento de Reclamaciones y quejas	La cultura de la Municipalidad	8 horas	Conocer los beneficios de la buena comunicación (reducción de costos y mejora organizativa)	Respuesta inmediata a los reclamos de los usuarios	S/ 5,000
		Reclamaciones y resoluciones de la misma				
		Actitud del profesional ante la reclamación				
		Tipología de usuarios que reclaman				
TOTAL						S/ 18500

ITEN	CONTENIDO	DURACIÓN	MAYO -JUNIO					JUNIO-JULIO			JULIO-AGOSTO				
			6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29
1	Atención al usuario	18 Horas	■												
2	Calidad en el servicio al usuario			■											
3	Elementos de la comunicación				■										
4	5 elementos del servicio al usuario					■									
5	Técnicas de atención al usuario						■								
6	Los 7 pecados capitales del servicio							■							
7	Filosofía de la calidad	9 Horas						■							
8	Liderazgo de excelencia								■						
9	Consecuencia hacia la calidad									■					
10	La cultura de la Municipalidad	12 horas									■				
11	Reclamaciones y resoluciones de la misma											■			
12	Actitud del profesional ante la reclamación												■		
13	Tipología de usuarios que reclaman													■	

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. El nivel de desempeño de los trabajadores es bueno, se debe a los factores asociados a la transmisión de conocimiento: misión, visión, políticas institucionales de la Municipalidad de Cayaltí, capacitaciones antes y durante el desarrollo de sus funciones en el puesto, no es del todo eficiente debido a la falta de motivación y a las competencias del puesto no son las idóneas.
2. El desempeño del personal de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, en la identificación de las variables del nivel desempeño es bueno en el factor discreción, pues manifiestan que a la información sólo deben tener las personas idóneas, también demostraron tener responsabilidad en el cumplimiento de sus horarios de trabajo y los factores que aún falta alcanzar para un buen desempeño es: calidad de trabajo con un 28%, organización con un 13.8%, colaboración e iniciativa.
3. El programa de capacitación está centrado en cubrir las brechas para sobrepasar el requisito de cada una de las variables del desempeño, con esto se espera logra que el nivel de desempeño pase de ser buena a muy buena. Dentro las dificultades que atraviesan es; motivar al personal, mejorar las competencias de los trabajadores para desarrollar sus funciones en el puesto.

6.2. Recomendaciones

1. Realizar la evolución del desempeño por competencias, asimismo implementar una gestión del capital humano, basado en la gestión por competencias.
2. Promover el trabajo en equipo dentro de la Municipalidad Distrital de Cayaltí, mediante actividades que busquen el reconocimiento colectivo y no individual, talleres de innovación y creatividad.
3. Se recomienda llevar a cabo el programa de capacitación con el fin de dar solución a las carencias que alejan sobrepasar el requisito para alcanzar un muy buen desempeño en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayaltí.

REFERENCIAS

- Barboza, C. (2014). *Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú*. Recuperado <http://corladlima.org.pe/2/download/COMPORTAMIENTO%20HUMANO%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES%20DEL%20NORTE%20DEL%20PERU.pdf>
- Baque (2014). *Sobre Modelo de Gestión Organizacional Orientado a la Mejora del Rendimiento del Talento Humano en las Empresas Hoteleras*. Recuperado el 15-06-15 de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/798/1/BAQUE_MIGUEL_GESTI%C3%93N_ORIENTADO_EMPRESAS_HOTELERA_S.pdf.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad. Características de la satisfacción laboral*. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México. Interamericana Editores.
- Córdova, B. y Oliva, D. (2011). *Propuesta de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad de Tumbán – Chiclayo*. Recuperado el 16/10/15 de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11421/PLAN_11421_Plan_de_Desarrollo_Local_Distrital_al_2021_2012.pdf

- Gan, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. *Clima Organizacional*. Barcelona. Editorial UOC.
- Martell, G. y Sánchez, A (2013). “Programa de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013”. Recuperado el 15/10/15 de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/207>
- Méndez, C. (2012). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/1036/914/clima;jsessionid=0AAB60C43311AC341B9CC0C8F861B0D2?sequence=1>
- Mondy, R. (2005). Administración de recursos humanos. Madrid. ESIC Editorial.
- Tóala (2014) Clima Organizacional Como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los Servidores Públicos del Ilustre Municipio de jipijapa-2013. Recuperado el 15-06-15 de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA_SANDRA_%20CLIMA_ORGANIZACIONAL_ATENCI%C3%93N.pdf
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional” Editorial Prentice Hall. Octava Edición, México
- Uría, D. (2011). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de*

la Ciudad de Ambato. Recuperado de
<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>

Uría, D. (2011). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato. Recuperado de*
<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>

Vaca, K. (2012). *Propuesta de un plan de capacitación para el personal que maneja los desechos hospitalarios, aplicado al hospital Metropolitano de Quito. Recuperado el 15/10/15 de*
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/894/1/41198_1.pdf

Sánchez, Y. (2014) *La Evaluación del Desempeño Laboral y su Importancia en las Organizaciones. Recuperado el 15/10/15 de*
<http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>.

Tejada, A. (2015). *Estrategias de capacitación y desarrollo humano. Recuperado el 28/10/15 de*
<http://www.esan.edu.pe/pee/areas/direccion-de-personas/estrategias-de-capacitacion-y-desarrollo-del-capital-humano/>.

Varela, O. (2014) *Puntos clave Para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores. Recuperado el 30/10/15 de*

www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/02/03/puntos-claves-desempeno-individuos-mercado-laboral/

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



PROGRAMA DE CAPACITACION EN ATENCION AL USUARIO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYALTÍ.

Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente según lo siguiente:

TA: Total Acuerdo

A: Acuerdo

I: Indiferente

D: Desacuerdo

TD: Total Desacuerdo

		TA	A	I	D	TD
1	Usted conoce la misión y visión de la Municipalidad Distrital de Cayaltí					
2	Tiene conocimiento de las políticas institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí					
3	Tiene conocimiento de los reglamentos institucionales de la Municipalidad Distrital de Cayaltí					
4	Usted fue capacitado por la Municipalidad Distrital de Cayaltí para conocer perfectamente las actividades que iba a realizar en su puesto de trabajo					
5	En su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí obtiene los mejores resultados					
6	Los objetivos de su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí son logrados con eficiencia					
7	Usted cuenta con la experiencia profesional necesaria para el desarrollo de sus actividades en la Municipalidad Distrital de Cayaltí					
8	Las actitudes de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas					
9	En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se motiva al personal para mejorar el desempeño de los mismos					
10	La relación entre jefe y subordinado en la Municipalidad Distrital de Cayaltí es cordial					
11	En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se capacita con frecuencia al personal para desarrollar sus competencias profesionales					

12	La Municipalidad Distrital de Cayaltí cuenta con una filosofía de trabajo					
13	Cuenta con una preparación profesional en el puesto de trabajo que ocupa en la Municipalidad Distrital de Cayaltí					
14	Considera que su puesto de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí está acorde a su preparación profesional					
15	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
16	Usted es reconocido dentro del equipo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Cayaltí					
17	Considera que en la Municipalidad Distrital de Cayaltí los trabajos en equipo se realizan de manera eficiente					
18	Usted considera que el rendimiento de tus compañeros de trabajo es bueno					
19	En la Municipalidad Distrital de Cayaltí cuando ingresa como trabajador se le capacita para que realice sus actividades					
20	En la Municipalidad Distrital de Cayaltí se realizan actividades frecuentes de capacitación para mejorar las competencias de los trabajadores					

Anexo 2: Instrumento para evaluación del desempeño de trabajadores

<p>Lea las definiciones de cada uno de los factores administrativos que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al empleado con mayor precisión. Si después de leer la definición determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado, indique que “no es aplicable” (N/A). Su evaluación de cada uno de los siguientes factores de la administración debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del trabajador.</p>		
5 No cumple con los requisitos 4 Por lo general, supera los requisitos 3 Cumple cabalmente con los requisitos. 2 Por lo general, supera los requisitos 1 Excede ampliamente los requisitos	Nombre a evaluar:	
	Evaluated por:	
Calidad del trabajo:	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Muestra preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas		
Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.		
Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor		
Atiende sus obligaciones de modo eficiente y en tiempo oportuno.		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Organización del trabajo:	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.		
Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.		
Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Colaboración, asistencia y puntualidad	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo		

Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo		
Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Responsabilidad	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Aptitud para completar tareas y deberes asignados		
Resultados en plazos originalmente pactados		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Capacidad para soportar presión al entregar resultados	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado.		
Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Discreción y tacto	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización		
Proporciona información a las personas apropiadas y cuando sea necesario.		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Iniciativa	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Capacidad para tomar iniciativas		
Toma decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
PROMEDIO GENERAL		

Anexo 3: Figura de parámetros de calificación

Categoría	Rango de puntajes	Aplique una calificación en este rango cuando...
Lo supera (90 - 100 puntos)	(1)* 91 – 100	<p>Todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado.</p> <p>La contribución individual se cumplió, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro excepcional y superó lo esperado.</p>
Lo Cumple (60 - 89 puntos)	(2) 76 – 90	<p>Todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p>La contribución individual se cumplió y se evidencian todos o la mayoría de los criterios de calidad establecidos; el resultado es bueno.</p>
	(3) 60 – 75	<p>Algunas de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian ocasionalmente (se presentan algunas veces) y se manifiestan sólo en algunas situaciones (existe poca consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p>La contribución individual se cumplió, pero sólo se evidencian</p>

		algunos de los criterios de calidad definidos; el resultado es aceptable.
No Cumple (1 - 59 puntos)	(4) 31 – 59	Las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy poca frecuencia (casi nunca se presentan) y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). La contribución individual se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente.
	(5) 1 – 30	Ninguna o casi ninguna de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidenciaron en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente nunca demostró las actuaciones intencionales. La contribución individual concertada no se cumplió, y el evaluado no hizo nada por cumplirla.

CATEGORÍA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
Lo supera	Entre 90 y 100 puntos
Lo cumple	Entre 60 y 89 puntos
No cumple	Entre 1 y 59 puntos