



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



CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DEL
TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN CIVIL VOLUNTADES
PUNO - 2018

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. MICHELLE STACY CONDORI QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2019



DEDICATORIA

A MIS PADRES, Donato y Aurelia por todo ese sacrificio que hicieron para brindarme una educación y que jamás olvidare, por el cual estaré profundamente agradecida toda la vida, por ser mi inspiración, mis fuerzas y mi motivo para seguir superándome día a día.

A MIS HERMANOS, Helen y Brigitte por estar ahí cuando siempre lo necesito, y a toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, A DIOS, y a nuestro Señor Jesucristo por darme la vida, la salud y múltiples bendiciones.

A LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, por todas las enseñanzas que adquirí en ella durante mi formación académica.

AL DOCTOR, Manuel Anchapuri Quispe, por su apoyo incondicional a lo largo de todo el proceso de la elaboración de esta tesis.

A TODOS MIS AMIGOS: quienes me acompañaron, apoyaron y motivaron a culminar esta tesis.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
RESUMEN	12
ABSTRACT	14

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	19
1.3.1. Hipótesis general.....	19
1.3.2. Hipótesis específicas.....	19
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos	19

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2. MARCO TEÓRICO	25
2.2.1. Gestión del talento humano	25
2.2.2. Capacitación	29
2.2.3. Desempeño	46
2.2.4. Análisis de puestos.....	52



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA Y DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN	65
3.1.1. Información	65
3.1.2. Historia.....	67
3.1.3. Misión de voluntades	68
3.1.4. Visión de voluntades.....	68
3.1.5. Valores	68
3.1.6. Organigrama.....	69
3.2. PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO.....	69
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO	69
3.3.1. Técnicas.	69
3.3.2. Instrumentos.	70
3.3.3. Confiabilidad y validez.....	72
3.4. POBLACION Y MUESTRA	73
3.4.1. Población.	73
3.4.2. Muestra.	73
3.5. DISEÑO ESTADISTICO	74
3.6. PROCEDIMIENTO	76
3.6.1. Metodología de investigación.....	76
3.6.2. Alcance de la investigación	76
3.6.3. Diseño de investigación.....	77
3.7. VARIABLES.....	77
3.7.1. Operacionalización de variables.....	77
3.8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	78

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS	80
-----------------------	----



4.1.1. Sobre la descripción de la capacitación en base a las necesidades de capacitación, plan de desarrollo de las personas y acciones de capacitación orientados al talento humano de la asociación civil voluntades puno.....	80
4.1.2. Sobre análisis del desempeño de funciones del talento humano en base a capacidad cognitiva, capacidad afectiva, capacidad psicomotora y la motivación profesional del talento humano de la asociación civil voluntades puno	114
4.1.3. Propuesta de manual de perfil de puestos por competencias para mejorar la gestión del talento humano de la asociación civil voluntades puno.....	148
4.1.4. Sobre el análisis de la relación entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano para mejorar los programas de capacitación basado en el enfoque por competencias en la asociación civil voluntades puno 2018.....	202
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	202
4.2.1. Hipótesis específica n° 1	203
4.2.2. Hipótesis específica n° 2.....	205
4.2.3. Hipótesis general.....	207
V. CONCLUSIONES	209
VI. RECOMENDACIONES	211
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	213
ANEXOS	217

ÁREA: Administración de Recursos Humanos

TEMA: Capacitación y Desempeño

Fecha de sustentación: Puno, 17 de junio del 2019



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad de voluntarios por área.....	66
Tabla 2: Proyectos donde trabaja voluntades Puno	66
Tabla 3: Valorización de las calificaciones por dimensión de la variable capacitación	71
Tabla 4: Valorización de las calificaciones por dimensión de la variable desempeño..	71
Tabla 5: Análisis de fiabilidad de las variables.....	72
Tabla 6: Operacionalización de la variable capacitación	77
Tabla 7: Operacionalización de la variable desempeño de funciones	78
Tabla 8: Considera Ud. que sus habilidades y destrezas son tomadas en cuenta en las decisiones de la organización.....	81
Tabla 9: Considera Ud. que su líder de proyecto/encargado de gestión del talento humano (GTH) coordina con usted sus requerimientos de capacitación.	82
Tabla 10: Considera Ud. que los coordinadores de impacto/líderes de proyecto/encargados del área de gestión conocen las habilidades y destrezas de los voluntarios.....	83
Tabla 11: Considera Ud. que las necesidades de capacitación identificados por usted mejorarían su desempeño.	84
Tabla 12: Considera Ud. que para lograr sus metas en su actividad voluntaria requiere capacitación especializada.....	85
Tabla 13: Considera Ud. que los voluntarios deben participar en la planificación de las capacitaciones.	86
Tabla 14: Considera Ud. que un voluntario capacitado realizara mejor sus tareas asignadas.....	87
Tabla 15: Considera Ud. que los voluntarios requieran solicitar capacitaciones.....	88
Tabla 16: Considera Ud. que la gestión no quiera capacitar a sus colaboradores.	89
Tabla 17: Considera Ud. que no todos los voluntarios están siendo capacitados eficientemente.	90
Tabla 18: Frecuencia de los niveles de la dimensión necesidades de capacitación.....	91
Tabla 19: Considera Ud. que la organización cuenta con un plan de desarrollo del voluntario.....	92
Tabla 20: Considera Ud. que el plan de desarrollo del voluntario de la organización refleja necesidades de capacitación.	93



Tabla 21: Considera Ud. que recibe información a través de medios formales (memorándum, comunicados, etc.) en cuanto a capacitación.....	94
Tabla 22: Considera Ud. que la comunicación recibida por sus líderes de proyecto es clara y llega oportunamente a usted.....	95
Tabla 23: Considera Ud. que recibe usted información del plan de desarrollo del voluntario.....	96
Tabla 24: Considera Ud. que las capacitaciones recibidas mejoran su labor como voluntario.....	97
Tabla 25: Considera Ud. que hace falta presupuesto para realizar capacitaciones al voluntario.....	98
Tabla 26: Considera Ud. que no se destina parte del presupuesto a capacitaciones.....	99
Tabla 27: Frecuencia de los niveles de la dimensión plan de desarrollo de las personas	100
Tabla 28: Considera Ud. que los programas de capacitación contribuirán a perfeccionar su desempeño.	101
Tabla 29: Considera Ud. que el buen cumplimiento de su labor es consecuencia de su preocupación por actualizarse permanentemente.	102
Tabla 30: Considera Ud. que sus compañeros se benefician con más capacitaciones que usted.....	103
Tabla 31: Considera Ud. que la organización se preocupa por realizar actividades de capacitaciones de calidad.	104
Tabla 32: Considera Ud. que la infraestructura donde se imparten las acciones de capacitación es adecuada.....	105
Tabla 33: Considera Ud. que las personas que ofrecen las capacitaciones son de primer nivel.	106
Tabla 34: Considera Ud. que el voluntario requiere de horas de capacitación en instituciones particulares.	107
Tabla 35: Considera Ud. que hay convenios con instituciones para llevar cursos que ayuden al rendimiento del voluntario.	108
Tabla 36: Considera Ud. que solo requiere de pocas horas de capacitación para los voluntarios.....	109
Tabla 37: Considera Ud. que no hay cursos adecuados para capacitarse.....	110
Tabla 38: Considera Ud. que la gestión proporciona cursos/talleres eficientes para poder capacitarse dentro de la organización.	111



Tabla 39: Frecuencia de los niveles de la dimensión acciones de capacitación	112
Tabla 40: Frecuencia de los niveles de la variable capacitación.....	113
Tabla 41: Considera Ud. que los conocimientos de los voluntarios son satisfactorios	114
Tabla 42: Considera Ud. que los conocimientos técnicos son competencias exigidas para el puesto.....	115
Tabla 43: Considera Ud. que existen voluntarios que deben ser capacitados en temas específicos.	116
Tabla 44: Considera Ud. que los voluntarios cuentan con amplia experiencia en los puestos que tienen asignados.....	117
Tabla 45: Considera Ud. que se evidencia experiencia en el cargo de los directivos.	118
Tabla 46: Considera Ud. que la organización ha programado cursos/ talleres que permiten mejorar el desempeño de los voluntarios.	119
Tabla 47: Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad cognitiva	120
Tabla 48: Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad cognitiva evaluada por parte de GTH.....	121
Tabla 49: Considera Ud. que existen voluntarios que no deberían estar haciendo el voluntariado por desempeño deficiente.....	122
Tabla 50: Considera Ud. que el desempeño de los voluntarios no refleja productividad/impacto en los beneficiarios.....	123
Tabla 51: Considera Ud. que los voluntarios buscan lograr productividad/impacto en su desempeño.....	124
Tabla 52: Considera Ud. que el desempeño de los voluntarios refleja su grado de identidad institucional.....	125
Tabla 53: Considera Ud. que los voluntarios se preocupan por cumplir los valores de la organización.	126
Tabla 54: Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad afectiva.....	127
Tabla 55: Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad afectiva evaluada por parte de GTH.....	128
Tabla 56: Considera Ud. que los encargados de un área (metodología, GTH, etc.) requieren capacitación.	129
Tabla 57: Considera Ud. que las buenas relaciones funcionales favorecen a la organización.	130
Tabla 58: Considera Ud. que la ausencia de relaciones de voluntariado óptimas pone en riesgo el desempeño de los voluntarios	131



Tabla 59: Considera Ud. que la metodología de trabajo permite fortalecer el desempeño del voluntario.....	132
Tabla 60: Considera Ud. que los voluntarios bien capacitados superan las metas previstas.....	133
Tabla 61: Considera Ud. que en el desempeño del voluntario se aprecia sus competencias personales y profesionales con voluntades Puno	134
Tabla 62 : Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad psicomotora	135
Tabla 63: Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad psicomotora evaluada por parte de GTH	135
Tabla 64: Considera Ud. que los voluntarios reciben estímulos para mejorar su desempeño.....	136
Tabla 65: Considera Ud. que las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño de los voluntarios.	137
Tabla 66: Considera Ud. que los voluntarios son deficientes en su desempeño por falta de una jerarquía de estímulos laborales.....	138
Tabla 67: Considera Ud. que Voluntades Puno debe mejorar la calidad de estímulos que permita fortalecer el desempeño de sus voluntarios.	139
Tabla 68: Considera Ud. que los voluntarios cuentan con adecuada motivación intrínseca que les impulse a realizar eficientemente su trabajo.	140
Tabla 69: Considera Ud. que la gestión cumple con motivar de manera eficiente al voluntario.....	141
Tabla 70: Considera Ud. Que existen recompensas satisfactorias por el buen desempeño de los voluntarios.	142
Tabla 71: Frecuencia de los niveles de la dimensión motivación profesional	143
Tabla 72: Frecuencia de los niveles de la dimensión motivación profesional evaluación por parte de GTH	144
Tabla 73: Frecuencia de los niveles de la variable desempeño.....	145
Tabla 74: Frecuencia de los niveles de la variable desempeño evaluación por parte de GTH	146



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Los seis procesos de la Administración de Recursos Humano	29
Figura 2	La programación de la capacitación, seis ingredientes básicos a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.	36
Figura 3	Capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización.	40
Figura 4.	Información general de Voluntades.....	68
Figura 5	Valores de Voluntades.....	68
Figura 6	Organigrama de Voluntades Puno	69



RESUMEN

La tesis de investigación titulada “CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN CIVIL VOLUNTADES PUNO - 2018”, ha sido estudiada a raíz de la pregunta general ¿Cuál es la relación entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno periodo 2018? se realizó en el departamento de Puno, específicamente en los proyectos con los que cuenta la asociación civil Voluntades Puno, durante el periodo 2018. Considerando las características del proceso de capacitación y desempeño del talento humano de dicha organización, tiene como objetivo a lograr: Analizar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral para mejorar los programas de capacitación basado en el enfoque por competencias en la asociación civil Voluntades Puno 2018, proponiendo el manual de perfil de puestos por competencias, que significa la base para trabajar en dicho enfoque. Existe una creencia errada de que los voluntarios no necesitan capacitación o dirección y que pueden autogestionarse, muchas organizaciones del tercer sector dejan de lado la capacitación de sus recursos humanos poniendo en riesgo el éxito de los objetivos que esta persigue. Voluntades Puno se caracteriza por tener una gran cantidad de voluntarios de los cuales algunos llegan con grandes habilidades y experiencias con el trabajo con niños y adultos mayores, pero, la gran mayoría de los voluntarios necesitan capacitación en temas comunes o especiales en cada proyecto y esto dificulta su desempeño. La investigación fue de tipo correlacional no experimental con un diseño transversal. Se utilizó la técnica de muestreo probabilística, la población y la muestra estuvo conformada por 87 voluntarios. Se aplicó la encuesta para la recolección de la información basadas en escala de tipo Likert. Los resultados obtenidos, muestran una capacitación de nivel medio, en base a las necesidades



de capacitación, plan de desarrollo de las personas y acciones de capacitación. De otro lado los resultados obtenidos al evaluar el desempeño de funciones nos muestran un nivel medio, en base a las capacidades cognitivas, capacidad afectiva, capacidad psicomotora y motivación profesional, y con ello encontramos una relación positiva y altamente significativa entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, desempeño de funciones, enfoque por competencias, talento humano, tercer sector.



ABSTRACT

The research thesis entitled "TRAINING AND PERFORMANCE OF FUNCTIONS OF HUMAN TALENT IN THE CIVIL ASSOCIATION WILLS PUNO - 2018", has been studied as a result of the general question What is the relationship between training and the performance of human talent functions in the civil association Wonders Puno period 2018? it was carried out in the department of Puno, specifically in the projects that the civil association, the Wills of Puno, has during the 2018 period. Considering the characteristics of the training and performance process of the human talent of said organization, it aims to achieve: Analyze the relationship between training and work performance to improve training programs based on the competency-based approach in the civil association Voluntades Puno 2018, proposing the job profile manual by competencies, which is the basis for working on this approach. There is a mistaken belief that volunteers do not need training or direction and that they can self-manage, many organizations of the third sector leave aside the training of their human resources putting at risk the success of the objectives that this pursues. Wills Puno is characterized by having a large number of volunteers of which some come with great skills and experience working with children and seniors, but, the vast majority of volunteers need training on common or special issues in each project and this hinders its performance. The investigation was of non-experimental correlation type with a transversal design. The probabilistic sampling technique was used, the population and the sample consisted of 87 volunteers. The survey was applied for the collection of information based on a Likert scale. The results obtained show a medium level training, based on training needs, people development plan and training actions. On the other hand, the results obtained when evaluating the performance of functions show us a medium level, based on cognitive abilities, affective capacity, psychomotor capacity and professional motivation, and with



this we find a positive and highly significant relationship between training and performance. of functions of human talent.

KEY WORDS: Training, performance of functions, approach by competences, human talent, third sector.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano ha experimentado una evolución constante en las últimas décadas con el impacto de las tecnologías en las organizaciones y hoy se considera como una verdadera ventaja competitiva. El talento humano es el principal activo de cualquier organización, sea esta pública o privada, pero sobre todo en las entidades del tercer sector y la gestión adecuada para que su capacidad de trabajo sea real y se oriente a los objetivos de la organización supone un gran reto. En el Perú, según el estudio “Las múltiples identidades del tercer sector en el Perú” de la Universidad del Pacifico, las organizaciones del tercer sector emplean alrededor de 26 800 empleados voluntarios y la labor voluntaria equivale a más del 1% del valor del PBI, es decir, más de U\$1,500 millones. El voluntariado es un trabajo comunitario que necesita ser gestionado debido a la relevancia que ha cobrado en los últimos años, más aún por implicar un trabajo altruista que en su mayoría es brindado por población joven, lo cual es claramente visible en las grandes convocatorias que realizan las organizaciones sociales. Además, el voluntariado le ofrece una amplia gama de experiencias a los voluntarios, por ser esta una de las formas de aprendizaje más efectivas. Estas experiencias se convierten en una fuente de aprendizaje y desarrollo, capacitando al voluntario en competencias que le servirán para futuras posiciones.

En la asociación civil voluntades, la falta de descripciones de puestos, no evaluar el desempeño de los voluntarios, las escasas capacitaciones y la no permanencia de voluntarios crea la necesidad de un modelo efectivo de gestión de talento humano para



alcanzar los objetivos ya que el recurso humano es de diversos tipos. esta variedad aporta una riqueza indiscutible, pero también plantea problemas de gestión, no es fácil coordinar equipos que tienen dedicaciones, horarios y ritmos de trabajos muy distintos Las nuevas tendencias en gestión humana afirman que esta área debe estar alineada por completo con los objetivos estratégicos de la organización y, a partir de ahí, ser capaz de aportar a la consecución concreta de los objetivos de un carácter más operativo.

Las principales causas que originan los problemas en el proceso de capacitación para la organización son de carácter de gestión, voluntarios y capacitadores, en lo que respecta a los capacitadores existe poca especialización en los temas a tratar además de no contar con la disponibilidad de tiempo y desplazamiento entre la ciudad de Puno y Juliaca por otro lado no existe la motivación monetaria para que el proceso de capacitación sea manejados por especialistas en la materia, esto trae como consecuencia el poco impacto de aprendizaje en los voluntarios sobre los temas tratados. En lo que respecta a los voluntarios, estos muchas veces no cuentan con la disposición del factor tiempo además de lugar donde se realizan los talleres de capacitación, esto dificultan el proceso de capacitación ya que muchos no coinciden en horarios y espacios, por otro lado se nota un desinterés por parte de los voluntarios por querer mejorar su desenvolvimiento en cada sesión lo cual trae como consecuencia altos índices de rotación debido a los “voluntarios estacionales” es decir, la mayoría de los voluntarios tienen una permanencia máxima de dos ciclos, otra de las consecuencias se observa en el desempeño de los mismos, esto hace que el trabajado voluntario tenga un bajo, nulo o incluso negativo impacto en los niños, adolescentes y adultos mayores. En cuanto a la gestión del talento humano la asociación no cuenta con un modelo de gestión de su talento humano, la falta de un plan de diagnóstico de necesidades de capacitación dificulta la identificación de lagunas en las competencias a desarrollar en los voluntarios. esto afecta directamente en



el cuerpo directivo de la asociación estresándolos al no contar con las herramientas que implican gestionar al talento humano.

El propósito de esta investigación es analizar la relación entre las variables de capacitación y el desempeño de funciones que tiene el voluntario en la asociación civil voluntades Puno periodo 2018. La variable de capacitación puede definirse como un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y la variable desempeño laboral se concibe como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización.

De lo anteriormente expuesto la pregunta principal que guía esta investigación es ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y con el desempeño del voluntario en la asociación civil voluntades Puno 2018?

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno periodo 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la capacitación la asociación civil Voluntades Puno?
- ¿Cómo es el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno?
- ¿Será posible desarrollar un manual de perfil de puestos por competencias en la asociación civil Voluntades Puno?



1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Hipótesis general.

Existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno 2018.

1.3.2. Hipótesis específicas.

- Existe una regular implementación en cuanto a las necesidades de capacitación, plan de desarrollo de las personas y acciones de Capacitación orientados al talento humano en la asociación civil Voluntades Puno
- Las capacidades cognitivas, capacidad afectiva, capacidad psicomotora y la motivación profesional del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno es medio.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general.

Analizar la relación entre la capacitación y el desempeño del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir la capacitación en base a las Necesidades de capacitación, Plan de desarrollo de las personas y Acciones de Capacitación orientados al talento humano de la asociación civil Voluntades Puno
- Analizar el desempeño de funciones del talento humano en base a las Capacidades cognitivas, Capacidad afectiva, Capacidad psicomotora y la Motivación Profesional del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno



- Proponer el manual de perfil de puestos por competencias para mejorar la gestión del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno



CAPITULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Valentín, (2017), en su investigación titulada: *Gestión del talento humano y desempeño de funciones del talento humano del personal de la red de salud Huaylas sur, 2016*, para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Inca Garcilaso De La Vega de la ciudad de Lima, llego a las siguientes principales conclusiones:

1. El nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño de funciones del talento humano del personal de salud es directo de causa efecto, de nivel alto y altamente significativa ($r = 0.8154$, $p = 0.000$), determinando que el 49.69% de encuestados considera que la gestión del talento humano en la Red de Salud Huaylas Sur es de nivel regular, y el desarrollo del desempeño de funciones del talento humano también es regular.
2. El nivel de influencia de la capacitación en el desempeño de funciones del talento humano del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto, y altamente significativa ($p = 0.000$), donde el 44.10% de los encuestados considera que la capacitación del personal es regular y el desarrollo del desempeño también es regular.

Espinoza, (2011), en su tesis denominado: *Propuesta de mejora para la gestión del voluntariado en organizaciones de la sociedad civil caso: crea*, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Gestión Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú de la ciudad de Lima. Concluye:



1. Es clara la tendencia que hace cada vez más imprescindible la gestión del voluntariado para convertirlo en un trabajo generador de capital social en el Perú. Por ello, dentro de las tendencias más resaltantes, se encuentra que los universitarios son el grupo cuyas actividades se relacionan más estrechamente a labores voluntarias, y debido a su disponibilidad de tiempo y su menor necesidad de remuneración, son el público al que deben apuntar los esfuerzos de gestión de las organizaciones no gubernamentales; además, representan un voluntariado más capacitado, con formaciones específicas y cuyos intereses por participar van acorde al impacto positivo que genere en su colectividad, desarrollando así también la ciudadanía como pilar de convivencia y como medio para elevar los niveles de desarrollo social y económico. Todo esto, a su vez, refuerza la riqueza en humanidad desarrollada en los jóvenes, cuya fuerza radica en su iniciativa para lograr cambios y fortalecer la democracia participativa en la que se encuentran, con mayor compromiso ético e interés en desarrollarse como agentes de cambio. Sin embargo, aún existe una débil gestión del voluntariado en las organizaciones no lucrativas, a pesar de contar con modelos implementados por profesionales, y es que aún no se ha logrado comprender que la estrategia de captación y motivación difiere mucho de las comunes en Recursos Humanos, ya que implica una motivación propia que desemboca en un comportamiento moral que debe ser re potenciado por la organización.
2. El motivo principal de un joven universitario para dejar las labores voluntarias son los estudios y el 42% de los jóvenes que nunca han participado en estas actividades, aluden que se debe a la falta de tiempo.
3. El tipo de organización más común para realizar actividades voluntarias son las Asociaciones Civiles sin fines de Lucro.



4. El 58% de los encuestados afirman estar más interesados en temas de niñez y adolescencia, y educación.

Inca, (2015), en su tesis denominado: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño de funciones del talento humano en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015*. para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas de la ciudad de Andahuaylas.

Concluye:

1. La Gestión de Talento Humano y el Desempeño de funciones del talento humano en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño de funciones del talento humano del trabajador.
2. La capacitación de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.
3. La capacitación de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.672, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

Rengifo, (2017), su tesis denominada: *Proceso de capacitación y el desempeño de funciones del talento humano del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017*, para optar el grado académico de



Maestra en Gestión Pública de la universidad Cesar Vallejo de la ciudad de Lima.

Concluye:

1. Existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño de funciones del talento humano del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se demuestra con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. (bilateral o p_valor) = 0,000 < 0,05; Rho = 0,707**).

Del Castillo, (2017), en su tesis denominada: *La gestión del talento humano y el desempeño de funciones del talento humano de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Chaclacayo – 2016*” para optar el grado académico de Maestra en gestión pública de la Universidad Cesar Vallejo de la ciudad de Lima. Concluye:

1. La presente investigación demuestra que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano con el Desempeño de funciones del talento humano de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.77 representó una alta asociación entre las variables. Se aprobó la hipótesis planteada y esta relación.

Surco, (2017), en su tesis denominada: *La capacitación de personal y el desempeño de funciones del talento humano en la Clínica Puno Sociedad de Responsabilidad Limitada periodo 2017*, para optar el grado académico de Licenciado en administración de la Universidad Nacional del Altiplano de la ciudad de Puno. Concluye:

1. El nivel de capacitación de personal es “bueno” La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, se interesan cada vez más en que las



condiciones físicas y ambientales para desarrollar los eventos de capacitación reúnan los requisitos mínimos aceptables. debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

2. Existe un conjunto de factores básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del proceso de capacitación personal de las organizaciones modernas, factores como el ambiente, los contenidos de los talleres ayudan en el desempeño de funciones del talento humano de los trabajadores de la clínica puno las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Gestión del talento humano

Chiavenato (2009) afirma que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2002)



Talledo (2007), señala que el talento y su gestión, es una idea superada de la administración de los recursos humanos, donde se considera a la persona como trabajador, directivo o gerente en la verdadera dimensión humana, responsable de cumplir los fines y objetivos institucionales con la mayor eficiencia; por lo que su trato y orientación debe cimentarse en bases verdaderamente humanas.

Según Mora, (2008), plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es *“el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado”* y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.

Chavez (2015) nos menciona que el talento humano es la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzarlos objetivos organizacionales e individuales a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de gestión del talento humano es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función sin conocer los negocios de una organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero, constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas



deben percibir reconocimientos por el trabajo excepcional realizado que conlleva a la satisfacción personal.

- Administrar el cambio: debido a que en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques y tecnologías más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2002)

Chavez (2015) en su libro *Gestión del talento humano* nos menciona que los objetivos de la administración del talento humano son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. - Se refiere al cumplimiento de los mismos.
2. Proporcionar competitividad a la organización. - Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. - Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
4. Incrementar la satisfacción en el trabajo. - Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores Internos felices constituyen el éxito de la empresa.



5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. - Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
6. Administrar y generar cambios. - Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
7. Mantener políticas éticas y de transparencia. - Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
8. Sinergia. - Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
9. Diseñar el trabajo individual y en equipo. - El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
10. Recompensar a los talentos. - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

11. Evaluar su desempeño. - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

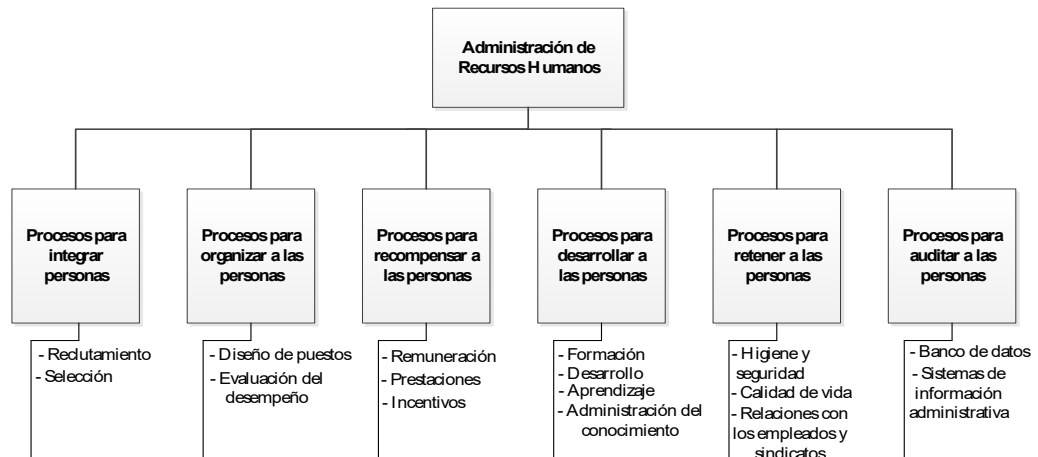


Figura 1 Los seis procesos de la Administración de Recursos Humano
FUENTE: Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

2.2.2. Capacitación

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (Chávez, 2015)

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2007)



El término capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, la cual tienden a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo el cual tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. (Bohlander & Snell, 2008)

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

En el caso de los voluntarios, éstos se forman a sí mismos a partir de las capacitaciones que las organizaciones les ofrecen, y de su propia tarea como voluntarios. Dado que las organizaciones a las que nos referimos aquí están orientadas a trabajo social y/o comunitario, los valores y actitudes forman parte esencial de sus características.

Factores que afectan la capacitación y el desarrollo.

Chiavenato (2009) nos menciona en su libro *Gestión del talento humano* que uno de los factores principales que afecta a la obtención de los objetivos en la capacitación es el cambio, sin embargo, existen otros factores como:

- *El apoyo de la alta gerencia.* Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de



hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.

- *El compromiso de los especialistas y los generalistas.* Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.
- *Los avances tecnológicos.* Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y la internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
- *La complejidad de la organización.* Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del



trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.

- *Los principios del aprendizaje.* El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.
- *Otros procesos de la administración de personal.* Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

Proceso de capacitación.

Según Chiavenato (2009) La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas



1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Los gerentes no deben de perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación en base a estas. Para asegurar que los esfuerzos en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistemas para la capacitación que engloba cuatro fases:

1. *Realización de evaluación de necesidades*: los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, donde y quienes los necesitan, y que métodos ofrecerán mejor los KSA (conocimientos, habilidades y capacidades) necesarios a los empleados.
2. *Diseño de programas*: el éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de primera categoría.
3. *Implementación*: lo principal es cuales son los métodos de capacitación adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.
4. *Evaluación*: la capacitación debe ser evaluada para establecer su efectividad, existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta que grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el



comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización. (Bohlander & Snell, 2008)

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. (Chiavenato, 2009)

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis:

1. El análisis organizacional, es el primer nivel que se debe de evaluar “A partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación” (Chiavenato, 2009). Suponen las grandes fuerzas que pueden influir en las necesidades de capacitación.
2. El análisis de los recursos humanos, Chiavenato (2009) considera que este nivel es a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. “determinar que empleados requieren capacitación y cuáles no”. (Bohlander & Snell, 2008).

Algo muy importante a la hora de realizar un análisis en este nivel nos menciona Chiavenato (2007) en su libro *Administración de recursos humanos*, haciendo referencia a Pontual, recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en los siguientes aspectos:



- Número de empleados en la clasificación de los puestos.
- Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
- Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
- Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
- Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
- Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
- Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- Potencial del reclutamiento interno.
- Potencial del reclutamiento externo.
- Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
- Tiempo de capacitación para los nuevos.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación de personal.
- Deserción del puesto.

Pontual (como se citó en Chiavenato, 2007) subraya que “estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa”.

3. El análisis de la estructura de puestos, Chiavenato (2009) considera este nivel a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos. ” el propósito general

es determinar el contenido exacto del programa de capacitación”. (Bohlander & Snell, 2008).

4. El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación. (Chiavenato, 2009)

Diseño del programa de capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas.

Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos:

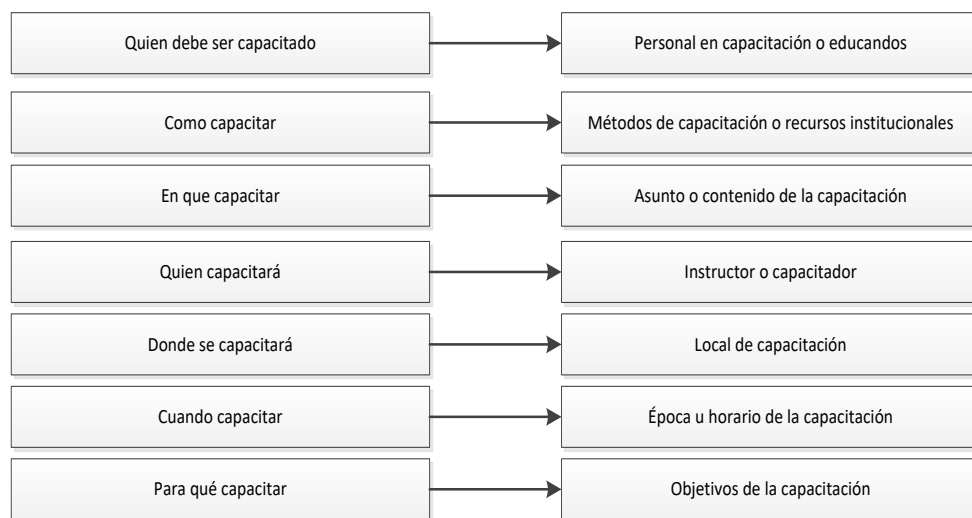


Figura 2 La programación de la capacitación, seis ingredientes básicos a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

FUENTE: Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

Ejecución del programa de capacitación.

La tercera etapa es la ejecución, implementación o conducción y para ello existen una gama sofisticada para transmitir información necesaria y desarrollar habilidades requeridas en el programa de capacitación.



Tipos de capacitación.

Chiavenato (2009) menciona que la capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- *La 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. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad. “tiene la ventaja de proporcionar experiencia práctica en condiciones de trabajo habituales y la oportunidad de que el capacitador, el gerente o un empleado senior establezca buenas relaciones con el empleado” (Bohlander & Snell, 2008)
- *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 (role playing) y juegos de empresas (business games). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos.



Técnicas de capacitación

Según Chavez (2015) existen varias técnicas de capacitación como:

- Lecturas: la persona adopta una actitud pasiva.
- Instrucción programada: sin la presencia de un instructor.
- Capacitación en clase: entrenamiento fuera del local de trabajo, intervine un instructor.
- Capacitación por computadora: con el uso de las TIC y la ayuda multimedia (moodle).
- E- learning: también se conoce como web based trainig (WBT). entrega una gran variedad de soluciones y aumenta el desempeño mediante el aprendizaje electrónico para la productividad y la innovación (virtual).

El entrenamiento o *coaching* es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al entrenador (coach) y al aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. (Chiavenato, 2007)

Evaluación de los resultados de la capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación donde mediremos la eficiencia del programa donde se deberá considera dos aspectos; primero constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta del empleado, segundo, verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. (Chiavenato, 2007) . Chavez (2015) por su parte menciona “se aplica para conocer su eficacia, si el programa de capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes”. El cual debe responder a las siguientes



interrogantes: ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios? ¿Se eliminaron las barreras? ¿Disminuyeron los costos de trabajo por unidad? ¿Las personas se tornaron más productivas y felices? ¿La organización alcanzo sus objetivos estratégicos y tácticos? (Chiavenato, 2002).

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

- Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a. Aumento en la eficacia organizacional.
 - b. Mejora de la imagen de la empresa.
 - c. Mejora del clima organizacional.
 - d. Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
 - e. Apoyo del cambio y la innovación.
 - f. Aumento de la eficiencia, entre otros
- Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a. Reducción de la rotación de personal.
 - b. Reducción del ausentismo.
 - c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - d. Aumento de las habilidades de las personas.
 - e. Aumento del conocimiento de las personas.
 - f. Cambio de actitudes y conductas de las personas,
- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a. Aumento de la productividad.

- b. Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del flujo de la producción.
- d. Mejora en la atención al cliente.
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Chiavenato (2007) considera a la capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización como se muestra en la siguiente figura.

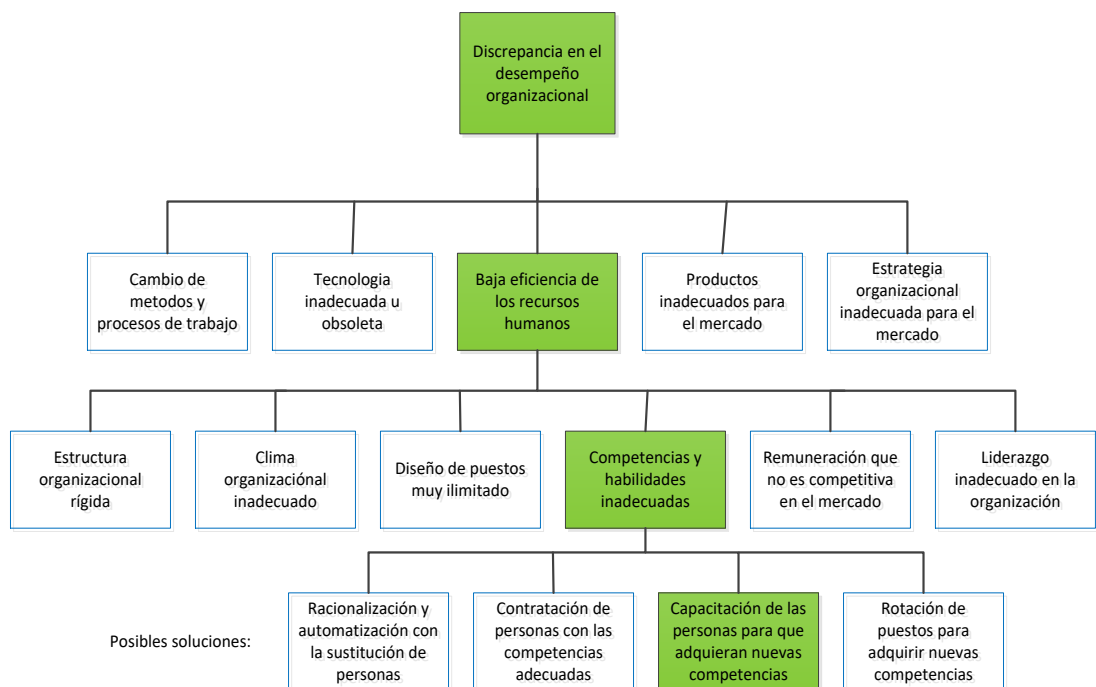


Figura 3 Capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización.

FUENTE: Administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007)

Dimensiones de la capacitación.

Necesidades de capacitación

Según Chiavenato (2009) nos dice que 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. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. (Chiavenato, 2009)

Plan de desarrollo de personas

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. Los procesos de capacitación y desarrollo de las personas abarcan cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del coaching y el mentoring, la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional. (Chiavenato, 2009)

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.



El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. (Chiavenato, 2009)

Métodos para el desarrollo de personas.

Chiavenato (2009) menciona que existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo y fuera del trabajo y son:

- a. La rotación de puestos. Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad. La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.
- b. Puestos de asesoría. Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.



- c. Aprendizaje práctico. Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.
- d. Asignación de comisiones. Significa brindar al personal la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación. Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.
- e. Participación en cursos y seminarios externos. Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza concursos o seminarios internos, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, la organización es utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia. British Airways utiliza la enseñanza a distancia para capacitar a sus trabajadores para puestos de supervisión. Los



colaboradores, ubicados en distintos países, tienen la posibilidad de recibir capacitación y entrenamiento de diferentes organizaciones sin necesidad de costosos viajes, desplazamientos ni hospedaje.

- f. Ejercicios de simulación. La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (roleplaying), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante. El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participante en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja la persona, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana.
- g. Capacitación fuera de la empresa. Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan



en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.

- h. Estudio de casos. Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
- i. Juegos de empresas, también llamados management games o business games. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
- j. Centros internos de desarrollo o in house development centers. Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.
- k. Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas.

Acciones de capacitación.

Guglielmetti (como se citó en Rengifo, 2018) menciona que una organización que conduce a las acciones de capacitación en base a contextos enfocados hacia la transformación de los conocimientos, destrezas y actitudes de los colaboradores, no



solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que también conseguirá un capital humano más competitivo

Según Chiavenato (2009) afirma 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. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

2.2.3. Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2007) define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Robbins y Judge (2013) afirman que el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Chiavenato (2000), refiere que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el trabajo, proporciona información para tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten el desempeño del cargo. En tal sentido, la evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado, determinando si está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y muestra el aporte de cada



empleado, de igual modo se identifica a las personas que necesiten perfeccionar sus habilidades y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y algo más importante, se mejoran las relaciones y el clima en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas. Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; Asimismo, el más simple Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. (Chiavenato, 2007)

Existen muchas variaciones de la escala grafica de calificación. Las diferencias se encuentran en (1) las características o dimensiones sobre las que se evalúa a las personas, (2) el grado al cual el evaluador define la dimensión del desempeño y (3) el grado de calidad con que se definen los puntos de escala. (Bohlander & Snell, 2008).

2. Método de elección forzosa. Este método Enfoque de rasgos para la evaluación de desempeño requiere que el evaluador elija entre declaraciones diseñadas



para distinguir entre el desempeño exitoso y el no exitoso. (Bohlander & Snell, 2008) “consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual” (Chiavenato, 2007) el cual están compuestos por dos o cuatro palabras que el evaluador tendrá que elegir, por eso la denominación elección forzosa.

1. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo. está basado en entrevistas de un evaluador especialista con el superior inmediato de los subordinados (evaluados), con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. (Chiavenato, 2007)

Métodos modernos de evaluación del desempeño.

Los métodos modernos implican soluciones más creativas e innovadoras en los métodos de evaluación del desempeño caracterizado por la auto evaluación y autodirección de los evaluados, es decir, integra al personal en la planificación de su propio desarrollo personal.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva, democrática, participativa, incluyente y motivadora. Consistente en seis pasos: (1) formulario de los objetivos consensuados, los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso; (2) compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto, es decir, el evaluado da su plena aceptación de los objetivos; (3) La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos; (4) El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos



formulados, el desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos; (4) El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso; (5) La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta. (Chiavenato, 2009).

Evaluación de 360°.

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona, se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. (Chiavenato, 2009)

Dimensiones del desempeño laboral.

Capacidades cognitivas.

Las capacidades cognitivas son aquellas que se refieren a lo relacionado con el procesamiento de la información, esto es la atención, percepción, memoria, resolución de problemas, comprensión, establecimientos de analogías entre otras.

Martínez y Martínez (como se citó en Rengifo, 2018), expresaron:

La capacidad cognitiva tiene que ver con la obtención del conocimiento y el progreso de las destrezas intelectuales. En esta área se muestran seis niveles de desarrollo intelectual, que pueden ordenarse en una escala de dificultad creciente. Eso implica que, para efectos de aprendizaje, la influencia de un nivel exige el dominio del nivel anterior.

Cabe precisar que las capacidades cognitivas están relacionadas con el proceso de la información, por ejemplo, la percepción, memoria, esmero, comprensión entre otras.



La organización estadounidense de y para personas con discapacidad intelectual TheArcThe Arc. Abre en ventana nueva define la accesibilidad cognitiva en términos de una serie de requisitos que el proceso de comunicación debe cumplir para que la información sea accesible:

- Disminuir la dependencia de la memorización como herramienta para recordar información.
- Utilizar el mayor número de formatos complementarios como sea posible (visual, audio, multigráfico).
- Reducir la necesidad del destinatario de utilizar sus habilidades organizativas complejas.
- Presentar en un vocabulario o nivel de lectura que se aproxime al nivel de comprensión de los receptores.

Capacidad afectiva.

Literalmente por Afectividad se entiende la capacidad de ser influido por algo interno como externo.

Martínez y Martínez (como se cito en Rengifo, 2018), comentaron que: “El adiestramiento en el área afectiva tienen que ver con la formación de sentimientos, motivaciones, intereses, cualidades, como origen de la conducta”

En la Actualidad la Psicología ve la afectividad en relación con las vivencias o experiencias interna y con la realidad exterior, así son cualidades pertenecientes a nuestro ser psíquico y las experimentamos en nuestra intimidad.

En consecuencia, la Psicología actual concibe al ser humano como una unidad psicofísica, psicósomática y psicosocial.



- Unidad psicofísica: vida sensible y psíquica.
- Unidad psicosomática: cuerpo y mente.
- Unidad psicosocial: vida individual y social.

Herzberg (como se citó en Rengifo, 2018) definió que:

La Responsabilidad es el último indicador de la capacidad afectiva y se considera dentro de la teoría bifactorial de las necesidades de motivación e higiene “que puede motivarse a los colaboradores proporcionándoles tareas competitivas en las que ellos puedan atribuirse la responsabilidad”.

Capacidad psicomotora

Las capacidades psicomotoras son el conjunto de destrezas que se van obteniendo a lo largo de la vida.

Martínez y Martínez (2009), comentó que las:

Las enseñanzas en el área psicomotora están vinculadas con el desarrollo de habilidades y combinación de movimientos físicos, y físico-sensoriales. El desarrollo de estas habilidades requiere fundamentalmente práctica y se evalúa en términos de velocidad, precisión, resistencia físico-sensorial y dominio de las técnicas y herramientas para la ejecución de las tareas.

Motivación personal.

La Motivación significa dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización (Rucobo, 2004).

La palabra Motivación viene del latín *movere* que significa mover. Sin embargo, una definición más completa dice que motivación es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo ó laboral. (Olivero, 2006).



Todos estos conceptos señalan que, efectivamente, la Motivación es un sentimiento provocado por diferentes razones, como son las creencias, valores, intereses, miedos, y algunas fuerzas tanto internas como necesidades, intereses y las creencias; como externas, ya sea peligro o medio ambiente. (Olivero, 2006).

De tal forma que la Motivación puede ser de dos clases:

- Extrínseca, es decir, aquella que obedece a motivos externos (Cave et al., 2004) por ejemplo el dinero, la posición, y el poder (Olivero, 2006).
- Intrínseca, cuando la motivación personal se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas (Olivero, 2006).

Entonces la motivación personal es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la Motivación, es la Indiferencia.

2.2.4. Análisis de puestos.

Según Alles (2006) El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar).
- Los requerimientos específicos.
- El contexto en que las tareas son realizadas.
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición



Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto. (Alles, 2006)

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Por último, las descripciones de puestos –*job descriptions*– no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Métodos de descripción y análisis de puestos

Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

- Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.



La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar varios métodos al mismo tiempo, y será el especialista el que opte por uno u otro. Por ejemplo, puede utilizarse el método de observación directa para puestos operativos, en forma conjunta con formulario y entrevista para puestos de supervisión, y sólo cuestionario para personas que están en lugares alejados de las oficinas centrales. (Alles, 2006)

Cada caso es particular y se deberá optar por lo más conveniente en cada uno. ¿Quién reúne la información para el análisis de puestos? Por lo general estas tareas están en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.

Manual de Puestos

Definición

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización.

Objetivos del Manual de Puestos

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que los funcionarios tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional.



- Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
- Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la institución.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.

Contenido de Manual de Puestos

- a) **Portada.** En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual.
- b) **Introducción.** Es la explicación del contenido del manual, donde se incluye, cómo está estructurado, objetivos o propósitos, ámbito de aplicación; y periodicidad o circunstancias que ameritan que el manual deba actualizarse para mantenerse vigente.
- c) **Objetivo y alcance.** Es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- d) **Descripción de puestos de trabajo.** Abarca información en relación con a) la identificación del puesto de trabajo; b) nombre del puesto; c) unidad administrativa en la cual se desempeña; d) codificación del puesto; e) descripción genérica (objetivo); f) listado defunciones y atribuciones inherentes al puesto; g) periodicidad de cada una de esas funciones (diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.); h) requisitos del ocupante del puesto perfil del ocupante, tales como: nivel académico, habilidades y destrezas, conocimientos técnicos y/o específicos; i) requisitos legales.



- e) **Firmas de autorización.** En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

Desarrollo metodológico

Etapa i.- elaboración del plan de trabajo

La elaboración del Manual de Perfiles de Puestos - MPP requiere una planificación previa, por lo que a continuación se describen algunas actividades principales a tener en cuenta:

a) La Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en adelante ORH, revisa la Dotación aprobada por su entidad, especialmente la propuesta de dotación y los organigramas funcionales de cada órgano y unidad orgánica para conocer la cantidad

de puestos y posiciones por cada una de ellas.

b) La ORH define si realiza el MPP con servidores internos de la entidad o mediante la contratación de personas jurídicas o naturales, de acuerdo a criterios de disponibilidad presupuestaria, disponibilidad de tiempo, cantidad de profesionales con conocimiento de la metodología para el diseño de perfiles u otros criterios relevantes que considere pertinente.

c) Las personas responsables de elaborar los perfiles de puestos se reúnen con los jefes

de las áreas, con quienes revisan la dotación aprobada por su entidad y el organigrama funcional para definir la cantidad de puestos de sus respectivas áreas.

d) El Jefe de área asigna a los interlocutores referentes, con quienes la ORH elabora en forma conjunta las funciones y requisitos de los respectivos perfiles de puesto.



e) La ORH elabora el Plan de Trabajo, considerando las características de la estructura organizacional de la entidad, número total de perfiles de puestos a elaborarse, los plazos, responsables asignados, entre otros criterios relevantes que considere pertinente

Etapa II.- elaboración de los perfiles de puestos

PASO 2.1. IDENTIFICAR EL PUESTO

Etapa III.- validar los perfiles de puestos la validación del perfil de puesto

Deberá ser realizada por el responsable del área de la que depende el puesto identificado. Una vez validado el documento deberá ser visado por el responsable del área.

Etapa IV.- consolidar el manual de perfiles de puestos

Una vez que los perfiles de cada órgano y unidad orgánica hayan sido validados, se deberán consolidar en un único documento, que es el Manual de Perfiles de Puesto de la entidad. El Manual de Perfiles de Puestos debe contener como mínimo una introducción, la base legal, el organigrama estructural y los perfiles de puestos agrupados por órganos y unidades orgánicas.

¿Qué es el Perfil del Puesto?:

Es la información estructurada respecto de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.



Desarrollo metodológico

Paso 1: Identificar el puesto.

Identificar los datos del puesto: órgano, unidad orgánica, denominación del puesto, nombre del puesto, dependencia jerárquica lineal, dependencia funcional y puestos a su cargo

Paso 2: Revisar información sobre el puesto.

Una vez identificado el puesto (en caso exista dentro de la estructura orgánica o sea un puesto nuevo), se debe revisar a profundidad los documentos e instrumentos de gestión relacionados, los cuales pueden brindar mayores datos sobre las funciones y requisitos preexistentes que serán materia de revisión y/o actualización.

Paso 3: Elaborar las funciones del puesto.

Identificar las funciones principales y elaborar las coordinaciones principales. Analizar y redactar las funciones del puesto. Puntuar cada función de acuerdo a los criterios de la "Tabla de Puntuación de Funciones" (ver anexo 04) e identificar las funciones principales del puesto. Elaborar las coordinaciones principales del puesto (interna y externas).

Modelo de redacción de la función del puesto:

Para redactar cada una de las funciones del puesto, es necesario que previamente se haya revisado el Esquema de redacción de las funciones del puesto.

Ejemplo de esquema de redacción de la función del puesto:



Nombre del puesto: Analista de selección de personal

Función: "Revisar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil de puesto vacante"

Verbo	Revisar
Objeto	las hojas de vida de la y los postulantes
Resultado	para clasificarlos según el grado de cumplimiento de perfil del puesto vacante

Identificación de las funciones principales:

Para identificar las cuatro (04) funciones principales se debe utilizar la "Tabla de puntuación de funciones", la cual establece los tres (03) factores de evaluación (Frecuencia, Consecuencia de error o no aplicación de la función, y Complejidad de la función), con su respectiva definición y preguntas relacionadas.

Se asigna puntaje a cada función considerando cada uno de los factores y respondiendo las preguntas de la "Tabla de puntuación de funciones". Para obtener el puntaje total de cada función, se aplica la fórmula establecida. Las cuatro (04) funciones principales serán aquellas con mayor puntaje total.

FACTORES DE EVALUACIÓN

Frecuencia (F): Es la regularidad con que se realiza la función

Consecuencias de Error o no aplicación de la función (CE): Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la función.

Complejidad de la Función (COM): Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar una función.

Paso 4: Elaborar la misión del puesto

Modelo de redacción de la misión del puesto:

Para redactar la misión del puesto, es necesario que previamente se haya revisado el esquema de redacción de la misión del puesto.

Nombre del puesto: Analista de selección de personal

Misión: “Atender los requerimientos de personal de los órganos o unidades orgánicas de acuerdo al procedimiento de selección de personal para dotar de servidores publico calificados a la Entidad”

Verbo	Atender
Objeto	los requerimientos de personal de los organos y unidades orgánicas
Marco general de actuación	de acuerdo al procedimiento de selección de personal
Resultado	para dotar de servidores públicos calificado a la entidad.

Paso 5: Establecer los requisitos del puesto

Establecer los requisitos de formación académica, conocimientos, experiencia, nacionalidad y habilidades, necesarios para la ejecución de las funciones del puesto.

Requisitos de formación académica

La formación académica está referida a los estudios formales requeridos para un determinado puesto. Para establecer estos requisitos, revise la misión y las funciones principales del puesto.

Requisitos de formación académica

Los requisitos de conocimientos deben estar alineados a la misión y las funciones principales del puesto.

Requisitos de experiencia



Analice la misión y funciones principales del puesto para establecer los requisitos de experiencia general y específica para ocupar dicho puesto

Requisitos de habilidades o competencias

Para la definición de las habilidades del puesto se debe realizar las siguientes actividades:

- a. Analice las funciones principales y la misión del puesto; pregúntese ¿Qué habilidades son requeridas para realizar eficientemente las funciones principales?
- b. Utilice el "Diccionario de habilidades sugeridas" como medio de consulta para identificar las habilidades principales que se requiere para el puesto. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de habilidades. En caso la entidad tuviera un diccionario de habilidades de mayor contenido, podrá utilizarlo.
- c. Establezca tres (03) o cuatro (04) habilidades principales requeridas para el puesto.

Paso 6: Revisar la coherencia de la información del puesto

El perfil de puesto se caracteriza por su coherencia, de modo que la información que consigna debe tener una relación lógica y consecuente. En ese sentido, los requisitos y exigencias consignados en el perfil del puesto (formación académica, certificaciones, conocimientos, experiencia y habilidades) deben ser los pertinentes y suficientes para el adecuado desempeño de las funciones del puesto.

Para ello, es necesario revisar la pertinencia y congruencia de todo el perfil del puesto elaborado; considerando los siguientes aspectos:



- Identificación correcta del puesto (ubicación, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y de supervisión).
- Coherencia de la misión del puesto con las funciones principales identificadas para el puesto.
- Coherencia entre el nombre del puesto y la misión del puesto.
- En el caso de las funciones del puesto, se debe reordenar las funciones de manera descendente según el puntaje ponderado obtenido.
- Descripción pertinente de las coordinaciones internas y externas que se realizan en el puesto.
- La formación académica y los conocimientos deben ser requisitos necesarios para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- La experiencia para el puesto debe ser coherente para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- Las habilidades principales del puesto deben ser idóneas para desarrollar las funciones del puesto.

Organización de voluntariado

Siguiendo el Código Ético de las organizaciones de voluntariado de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, “Organizaciones de Voluntariado” son aquellas entidades de iniciativa social, de carácter privado, sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos.



COMPETENCIAS

Según Spencer & Spencer una competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación.

Según Alles, Martha Alicia, el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y la cualidad requerida para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Según el centro interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional (Cinterfor) perteneciente a la OIT, sobre la competencia laboral existen muchos medios, aun en los académicos, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes. La competencia laboral es como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Según el consejo de normalización y certificación de competencia laboral (Concer) 1998 la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no



solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por si misma para un desempeño efectivo.

TIPOS DE COMPETENCIAS

De acuerdo a los literales a) y b) del numeral 6.2.4.2 de la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento, las Competencias pueden ser de dos tipos

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores civiles. No están vinculadas al puesto o a la función, sino a la condición de servidor civil.

Según la Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos aprobado por resolución de Presidencia ejecutiva N.º 186-2016-SERVIR-PE menciona tres competencias transversales que todo servidor debe de contar.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Son aquellas competencias que están directamente relacionadas con el puesto y la función del servidor civil del segmento Directivo.



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA Y DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

El trabajo de investigación se realizó en el distrito de Juliaca de la provincia de San Román y el distrito de Puno de la provincia con la misma denominación.

3.1.1. Información

El tercer sector es el conjunto de entidades que no siendo ni públicas, ni teniendo ánimo de lucro, se ocupan de realizar proyectos de acción social, o defender intereses de colectivos de cualquier tipo, entre ellas tenemos a la asociación civil Voluntades, es una organización sin fines de lucro fundada en 1997, conformada por más de 100 jóvenes comprometidos y dedicados al diseño y ejecución de proyectos enfocados en el desarrollo social de niños, jóvenes y personas de la tercera edad en los sectores más vulnerables y necesitados de nuestra región. Voluntades Puno tiene 8 años trabajando en la Región de Puno y busca una transformación social a través del voluntariado.

En líneas generales los proyectos que desarrolla apelan a un modelo de competencias que contribuyan al mejor desarrollo social de los niños con los cuales trabaja cada fin de semana desde el mes de abril hasta el mes de diciembre de cada año, para esto cada proyecto cuenta con un diagnóstico de necesidades, plan anual de trabajo (PAT), indicadores y metas de impacto, que guían el trabajo de los voluntarios.

Así mismo, un elemento fundamental en el modelo de competencias es la relación que se crea entre los voluntarios y beneficiarios, debido a que, a través de esta relación

de afecto, el voluntario podrá optimizar el impacto en el beneficiario, al ganarse su confianza y conocer sus particularidades a fondo.

De igual manera, el voluntario tendrá la oportunidad de conocer una nueva realidad de su región, a través de las experiencias ganadas dentro de Voluntades, a su vez los voluntarios tienen la oportunidad de seguir creciendo en la asociación, asumiendo roles de liderazgo y así contribuyendo en su formación como ciudadanos y agentes de cambio.

Tabla 1: *Cantidad de voluntarios por área*

Área	Cantidad de voluntarios
Dirección	4
Gestión del talento humano	10
Logística y finanzas	7
Marketing	7
Metodología	12
Relaciones públicas	3
Recaudación y convenios	3
Proyectos	76
Total	122

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 2: *Proyectos donde trabaja voluntades Puno*

Albergues	Beneficiarios	Horario	Distrito
Hogar de Menores San Juan de Dios	17 niños- jóvenes	Sábados 3:30 pm – 6:00	Puno
Aldea Infantil Virgen de la Candelaria	40 beneficiarios entre niños y niñas.	Sábados 3:00 pm – 6:00 pm	Salcedo
Centro de atención residencial Virgen de Fátima	15 niñas que comprenden entre los 10 y 13 años.	Domingos 3:00 pm – 6:00 pm	Salcedo
Centro de atención residencial Sagrado Corazón de Jesús	24 niños que comprenden entre los 6 y 14 años	Sábados 3:00 pm – 6:00 pm	Juliaca



Beneficencia San Salvador	13 adultos mayores	Sábados 3:00 pm – 6:00 pm	Puno
Beneficencia San Román	17 adultos mayores	Domingos 09:00 am – 12:30 am	Juliaca

FUENTE: Elaboración propia

3.1.2. Historia

1997, año difícil para el país, prensa comprada, violencia, pobreza y poca acción de la sociedad. 12 jóvenes tuvieron la iniciativa de “hacer algo” por su país, sin importar que fuera.

Un 30 de agosto de ese año, arrancaron con megáfono en mano por las calles de Pamplona Alta en San Juan de Miraflores, a promover clases de nivelación escolar. Empezaron pocos, pero conforme pasaron las semanas, el número fue aumentando y las iniciativas creciendo.

Eran finales del año 2009 un grupo de jóvenes reunidos en la ciudad de Lima estuvo presente en una feria de emprendimientos sociales realizado en la Universidad del Pacífico, ahí escucharon sobre Voluntades y el trabajo que realizaban en favor de niños y abuelitos en los albergues, desde ese momento sintieron que debían hacer algo en su región; volviendo a la ciudad pasaron la voz entre sus amigos visitaron algunos albergues y tomaron la decisión sumarse a Voluntades realizando proyectos con niños del albergue “Hogar de Menores San Juan de Dios”, desde entonces cada vez son más jóvenes que vivieron esta experiencia transformando sus vidas y logrando un impacto positivo en la vida de los niños que conocieron.

Hoy, años después, Voluntades sigue creyendo firmemente en que podemos tener una sociedad con más personas que construyan e inspiren a luchar con un mundo con más oportunidades de desarrollo.

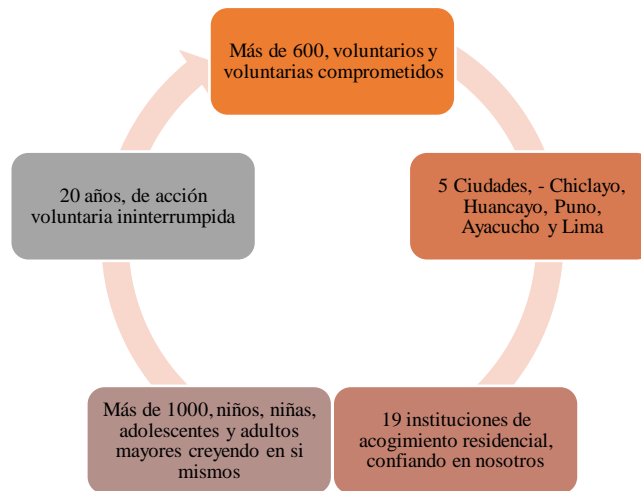


Figura 4. Información general de Voluntades

FUENTE: Dirección web de Voluntades

3.1.3. Misión de Voluntades

“Ser una sociedad con más personas que construyan e inspiren a luchar por un mundo con mayores oportunidades de desarrollo”.

3.1.4. Visión de Voluntades

“Generar espacios de crecimiento mutuo a partir de un programa de voluntariado en centros de atención residencial”

3.1.5. Valores

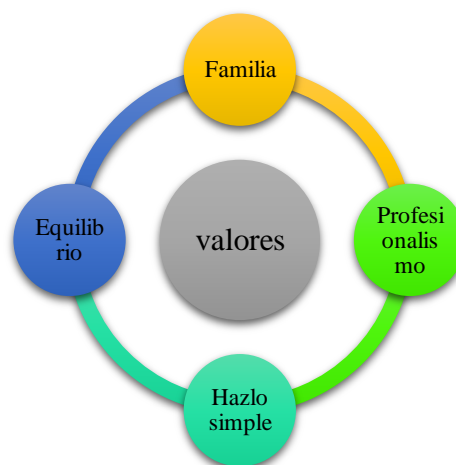


Figura 5 Valores de Voluntades

FUENTE: Elaboración propia

3.1.6. Organigrama

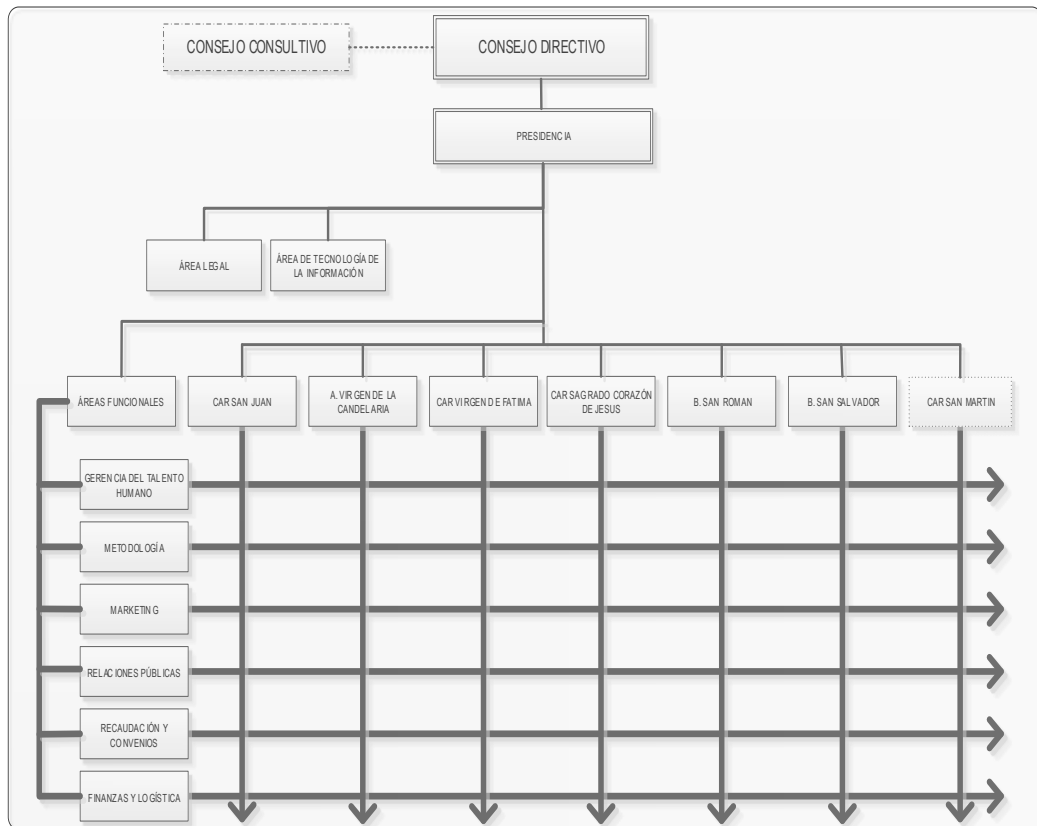


Figura 6 Organigrama de Voluntades Puno
FUENTE: Documentos de gestión Voluntades Puno

3.2. PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO

El periodo de desarrollo del trabajo de investigación se dio a cabo durante los meses de octubre del año 2018 hasta marzo del año 2019.

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

En el estudio se hizo uso de la técnica de encuesta, entrevista y como instrumento se utilizó el cuestionario.

3.3.1. Técnicas.

De acuerdo con Hernández, et al (2014) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento.



Encuesta

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. (Gómez, 2006).

Entrevista

También denominada formal o estandarizada. Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente formalizado a través de una lista de presuntas establecidas con anterioridad. Es una técnica del que se obtiene información d manera directa y confiable.

3.3.2. Instrumentos.

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario, conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), el cual nos ayudó a recolectar datos para ambas variables.

Para la variable capacitación se aplicó la técnica encuesta, ya que los datos fueron recolectados a través de la escala valorativa de “capacitación”. Tiene la finalidad de obtener datos para llevar a cabo la investigación, cada ítem es de escala tipo Likert.

Tabla 3: Valorización de las calificaciones por dimensión de la variable capacitación

DIMENSION	CALIFICACION	VALORES
Necesidades de capacitación	Inadecuada	(10-23)
	Regular	(24-37)
	Adecuada	(38-50)
Plan de desarrollo	Inadecuada	(8-18)
	Regular	(19-29)
	Adecuada	(30-40)
Acción de capacitación	Inadecuada	(11-25)
	Regular	(26-40)
	Adecuada	(41-55)

FUENTE: Elaboración propia

De igual manera, para la variable desempeño de funciones del talento humano a través de la escala valorativa “Desempeño” que establece las dimensiones de capacidades cognitivas, capacidad afectiva, capacidad psicomotora y motivación profesional. Cada ítem es de escala tipo Likert.

Tabla 4: Valorización de las calificaciones por dimensión de la variable desempeño

DIMENSION	CALIFICACION	VALORES
Capacidad cognitiva	Bajo	(6-14)
	Medio	(15-23)
	Alto	(24-30)
Capacidad afectiva	Bajo	(4-9)
	Medio	(10-15)
	Alto	(16-20)
Capacidad psicomotora	Bajo	(6-14)
	Medio	(15-23)
	Alto	(24-30)
Motivación	Bajo	(7-16)
	Medio	(17-26)
	Alto	(27-35)

FUENTE: Elaboración propia

En la presente investigación se realizó un estudio piloto para adaptar el lenguaje del instrumento a la muestra, puesto que la población objeto de estudio no pertenece al sector público sino a un voluntariado, se analizaron los valores de fiabilidad y validez.

3.3.3. Confiabilidad y validez

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos de medición de las variables se consideró una prueba piloto de 20 voluntarios que no participaron en la muestra.

La confiabilidad se calculó con el alfa de Cronbach, la escala de valores por la confiabilidad será:

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0.01 a 0.49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89

Alta confiabilidad 0.9 a 1

Tabla 5: *Análisis de fiabilidad de las variables*

VARIABLES	ALFA DE CRONBACH	N° DE ITEMS
Capacitación	,760	29
Desempeño	,816	24

FUENTE: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 1, las variables capacitación y desempeño laboral presentan alta confiabilidad. Por lo tanto, los instrumentos que miden dichas variables son confiables.



Validez

La validez consiste en el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) los instrumentos para ambas variables fueron tomados de la tesis “Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017.” de Rina Rengifo, los cuales fueron adaptados para una mejor comprensión de los encuestados en la organización objeto del presente estudio. La validación del instrumento se dio mediante el juicio de expertos, representado por el D.Sc. EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD Manuel Anchapuri Quispe, dando como resultado aplicable a los instrumentos de medición de ambas variables.

3.4. POBLACION Y MUESTRA

3.4.1. Población.

Población o universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández Sampieri, Fernández, Collado & Batista Lucio 2014) se refiere a la totalidad de las unidades comprendidas en la investigación. (Charaja Cutipa, 2011)

La población motivo de esta investigación está conformada por los voluntarios ubicados en los diferentes proyectos con los que cuenta la organización, haciendo un total de 112 voluntarios.

3.4.2. Muestra.

La muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que deben ser representativas de esta. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado,



& Baptista Lucio, 2014) es un subconjunto representativo de la población ya identificada por nuestro interés investigativo (Charaja Cutipa, 2011)

El tipo de muestreo se determinó mediante el procedimiento de muestreo probabilístico, para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$Z=1.96 \quad E= 0.05 \quad p= 0.5 \quad q= 0.5 \quad N= 112$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Total de voluntarios

Z: Nivel de confianza

P: Tasa de prevalencia del objeto de estudio

q: $(1 - p) = 0.50$

E: Error de precisión 0.05

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(112)}{(112)(0.05^2) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n=86.717833$$

De acuerdo con la fórmula se ha determinado la muestra de 87 voluntarios.

3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

Se desarrolló a través de la estadística descriptiva para luego hacer uso del coeficiente de Rho de Spearman que nos permitió determinar si existe relación entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano

Coeficiente de rho de Spearman

Es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) Para la correlación entre las variables capacitación y el desempeño de funciones del talento humano fue utilizada el coeficiente de rho de Spearman.

La fórmula es el siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de relación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

El coeficiente varía entre -1 y 1, y cuanto más próximo de las extremidades, mayor es la correlación Así tendremos una correlación positiva alta cuanto más próximo se esté de 1 y una correlación negativa alta cuanto más próximo esté de -1. Por otro lado, si estuviera en 0 la correlación será nula. Además, los resultados solamente serán significativos si el índice de significación fuera inferior a 0,05.

Para la interpretación se toma en cuenta la siguiente regla de decisiones:

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0.05$, rechazar H_0



Si $p_valor > 0.05$, aceptar H_0

Para el sentido que mide la variación de los valores de Y con respecto a X: si al crecer los valores de X lo hacen los de Y, la relación es directa (pendiente positiva); si al crecer los valores de X disminuyen los de Y, la relación es inversa o indirecta (pendiente negativa).

3.6. PROCEDIMIENTO

3.6.1. Metodología de investigación

De acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación se utilizó el método Deductivo con el enfoque cuantitativo, es decir, se basa en la teoría a los datos, de lo general a lo particular.

Según Hernandez, Fernandez, Baptista, (2010) Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.6.2. Alcance de la investigación

El trabajo de investigación es de alcance correlacional, porque permite obtener información acerca de la capacitación y la relación existente con el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno.

El estudio correlacional tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto particular. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) Tiene como propósito la investigación del grado de relación entre dos o más variables que deben estar asociados o deben ser covariables. (Charaja Cutipa, 2011) Determina la

variación en unos factores en relación con otros (covariación) pero no conduce directamente a establecer relaciones de causa y efecto entre ellos. (Tamayo y Tamayo, 2003).

3.6.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental –Transversal correlacional. Según los conceptos planteados por Ramires T, (1999), La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable independiente. Una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Se denomina investigación no experimental transeccional o transversal por que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.7. VARIABLES

3.7.1. Operacionalización de variables

Tabla 6: Operacionalización de la variable capacitación

Dimensión	indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y Rangos
Necesidades de capacitación	Habilidades y destrezas	Del ítem 1 al 10	Nunca (1)	Inadecuada (29-70)
	Personas que acceden a la capacitación		Casi nunca (2)	
Plan de desarrollo de las personas	Presupuestos	Del ítem 11 al 18	A veces (3)	Regular (71-105)
	Aprendizajes para el logro de metas		Casi siempre (4)	
Acciones de capacitación	Cursos/talleres	Del ítem 19 al 29	Siempre (5)	Adecuada (106-145)

FUENTE: Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017. (Rengifo Rina, 2018)

Tabla 7: Operacionalización de la variable desempeño de funciones

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y Rangos
Capacidades cognitivas	Atención a los beneficiarios Resolución de problemas	Del ítem 1 al 6		
Capacidad afectiva	Función asistencial Nivel de comunicación Nivel de empatía	Del ítem 7 al 11	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo (24-70) Medio (71-110) Alto (111-120)
Capacidad psicomotora	Respeto y responsabilidad Habilidades y perspectivas Especialización en la práctica Funcionalidad operativa	Del ítem 12 al 17		
Motivación profesional	Motivación intrínseca Motivación extrínseca Trabajo en si	Del ítem 18 al 24		

FUENTE: Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017. (Rengifo Rina, 2018)

3.8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de la aplicación de la encuesta y la entrevista, los datos obtenidos fueron recogidos en forma manual y registrados en una base de datos, los mismos que fueron procesados y analizados en forma automatizada.

En el análisis estadístico descriptivo para el análisis de los datos obtenidos se realizó a partir de la presentación de los cuadros estadísticos, que reflejan las variables capacitación y desempeño de los voluntarios, Este proceso se realizó mediante el programa Microsoft EXCEL 2007.

En la estadística inferencial se realizó un análisis factorial y se utilizó la prueba de correlación de Spearman para analizar la existencia de relación entre las variables de estudio que nos ayudó en la contratación de la hipótesis general.



Rho Spearman: “El coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados puede establecerse un orden jerárquico para las series”. (Ávila, 2010). Este proceso se realizó mediante el programa de IBM SPSS Statistics 24.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales resultados de la investigación donde se muestra el análisis de la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno según la información obtenida en la recolección de datos.

4.1.1. Sobre la Descripción de la capacitación en base a las Necesidades de capacitación, Plan de desarrollo de las personas y Acciones de Capacitación orientados al talento humano de la asociación civil Voluntades Puno.

Para esta primera variable, que es la capacitación, se tomó en cuenta el análisis de las diferentes dimensiones de dicha variable los cuales son; necesidades de capacitación, plan de desarrollo de las personas y acciones de capacitación cada una con sus respectivos ítems.

Dimensión necesidades de capacitación

Tabla 8: *Considera Ud. que sus habilidades y destrezas son tomadas en cuenta en las decisiones de la organización.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	1%	1
Casi nunca	2%	2
A veces	51%	44
Casi siempre	38%	33
Siempre	8%	7
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

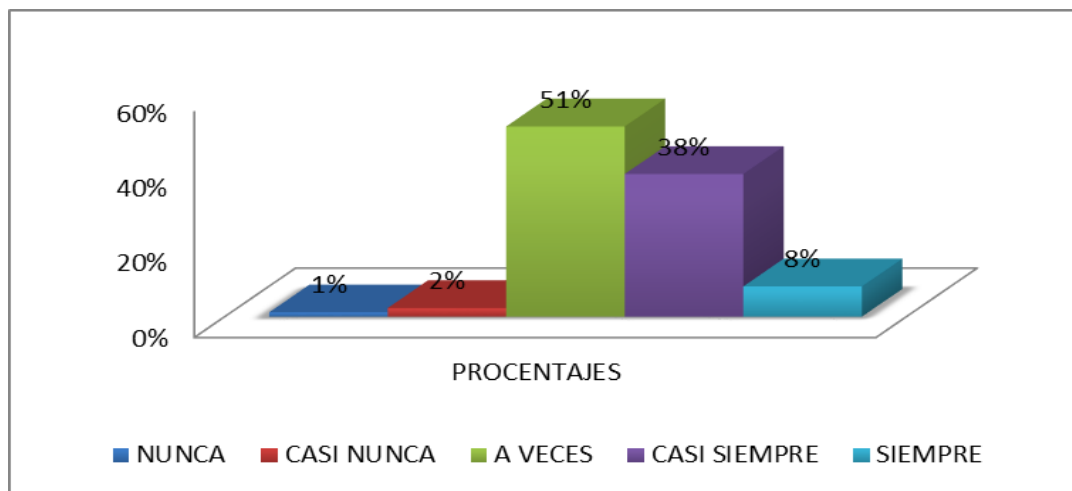


Gráfico 1 Considera Ud. que sus habilidades y destrezas son tomadas en cuenta en las decisiones de la organización.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 8 y gráfico 1 se observa que el 51% de los voluntarios consideran que a veces sus habilidades y destrezas son tomadas en cuenta por la organización, mientras que el 1% considera que nunca son tomadas en cuenta.

Tabla 9: *Considera Ud. que su líder de proyecto/encargado de gestión del talento humano (GTH) coordina con usted sus requerimientos de capacitación.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	7%	6
Casi nunca	16%	14
A veces	30%	26
Casi siempre	33%	29
Siempre	14%	12
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

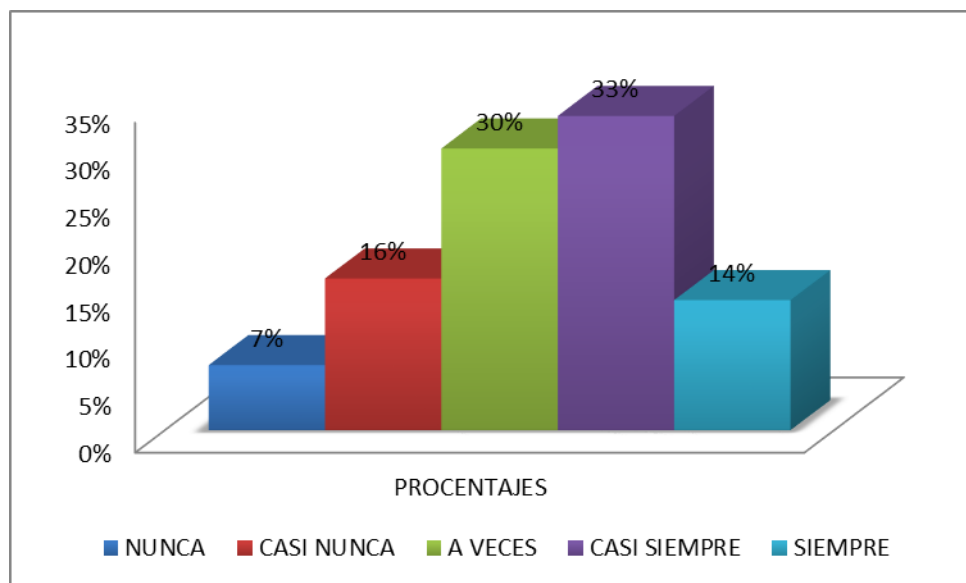


Gráfico 2 *Considera Ud. que su líder de proyecto/encargado de gestión del talento humano (GTH) coordina con usted sus requerimientos de capacitación.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 9 y la gráfico 2 se observa que el 33% de los voluntarios consideran que casi siempre su líder de proyecto/encargado de gestión del talento humano (GTH) coordina sus requerimientos de capacitación, mientras que el 7% de los voluntarios consideran que nunca coordinan dichos requerimientos.

Tabla 10: *Considera Ud. que los coordinadores de impacto/líderes de proyecto/encargados del área de gestión conocen las habilidades y destrezas de los voluntarios.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	1%	1
Casi nunca	11%	10
A veces	49%	43
Casi siempre	29%	25
Siempre	9%	8
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

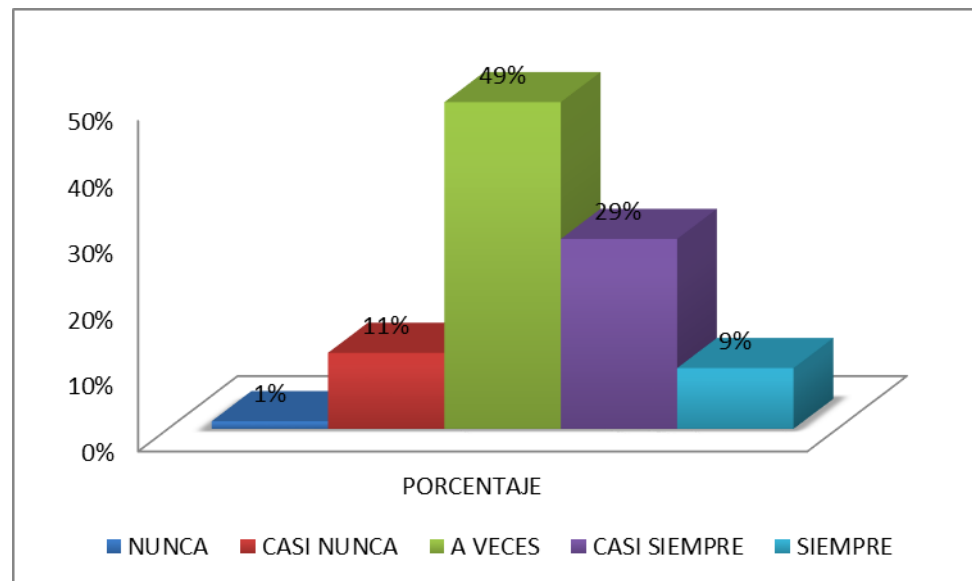


Gráfico 3. *Considera Ud. que los coordinadores de impacto/líderes de proyecto/encargados del área de gestión conocen las habilidades de los voluntarios.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 10 y gráfico 3 se observa que el 49% de los voluntarios consideran que a veces los coordinadores de impacto/líderes de proyecto/encargados del área de gestión conocen las habilidades de los voluntarios.

Tabla 11: *Considera Ud. que las necesidades de capacitación identificados por usted mejorarían su desempeño.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	5%	4
A veces	23%	20
Casi siempre	38%	33
Siempre	34%	30
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

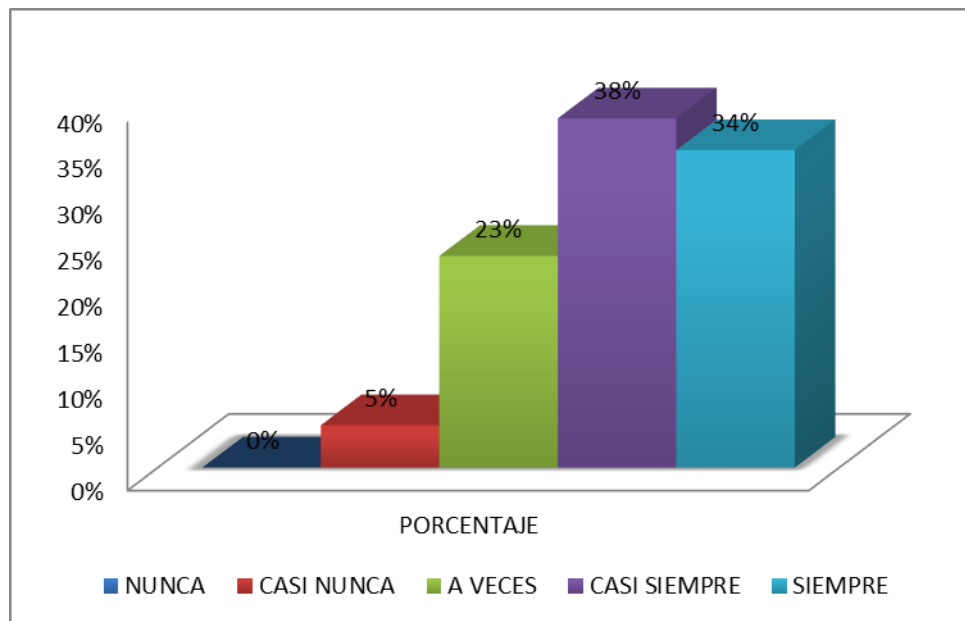


Gráfico 4. *Considera Ud. que las necesidades de capacitación identificados por usted mejorarían su desempeño.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 11 gráfico 4 se observa que el 38% de voluntarios consideran que casi siempre las necesidades de capacitación identificados por ellos mejorarían su desempeño, mientras que el 5% de los voluntarios consideran que casi nunca.

Tabla 12: *Considera Ud. que para lograr sus metas en su actividad voluntaria requiere capacitación especializada.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	0%	0
A veces	29%	25
Casi siempre	39%	34
Siempre	32%	28
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

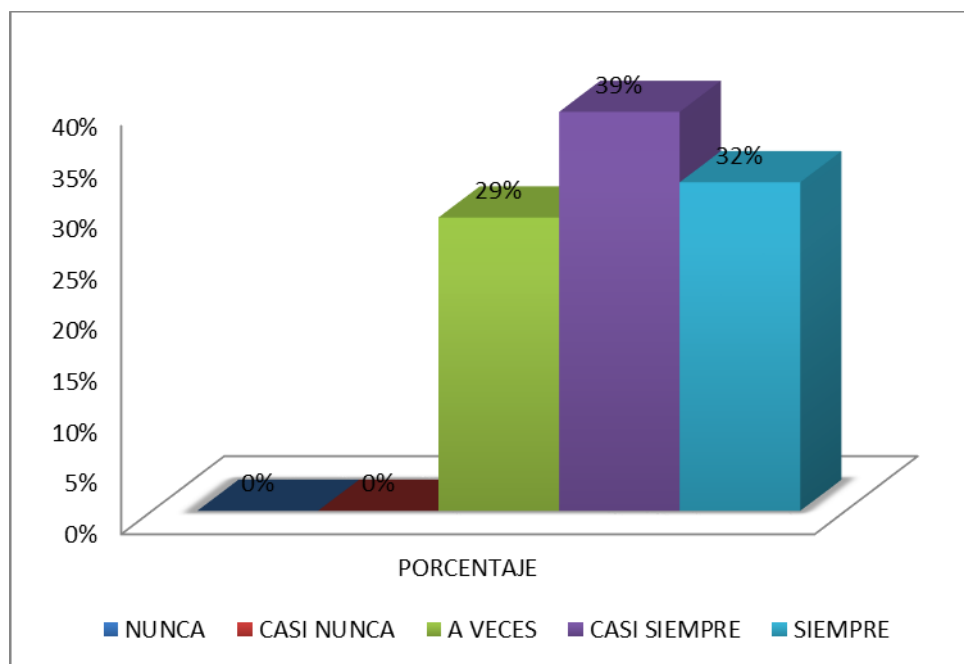


Gráfico 5. *Considera Ud. que para lograr sus metas en su actividad voluntaria requiere capacitación especializada.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 12 y gráfico 5 se observa que el 39% de voluntarios consideran que casi siempre para lograr sus metas actividad voluntaria requiere capacitación

especializada, mientras que el 29% de los voluntarios consideran que a veces requieren capacitación especializada.

Tabla 13: *Considera Ud. que los voluntarios deben participar en la planificación de las capacitaciones.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	0%	0
A veces	21%	18
Casi siempre	25%	22
Siempre	54%	47
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

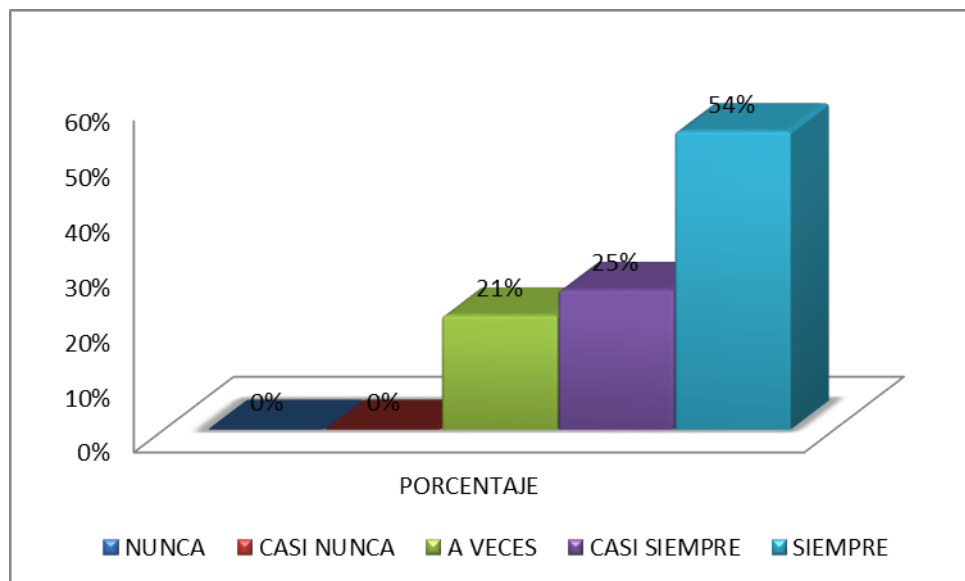


Gráfico 6. Considera Ud. que los voluntarios deben participar en la planificación de las capacitaciones.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 13 y el y gráfico 6 se puede observar que el 54% de voluntarios considera que siempre deben participar en la planificación de las capacitaciones, mientras

que el 21% de los voluntarios consideran que a veces deberían de participar de dichas planificaciones.

Tabla 14: *Considera Ud. que un voluntario capacitado realizara mejor sus tareas asignadas.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	0%	0
A veces	11%	10
Casi siempre	25%	22
Siempre	63%	55
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

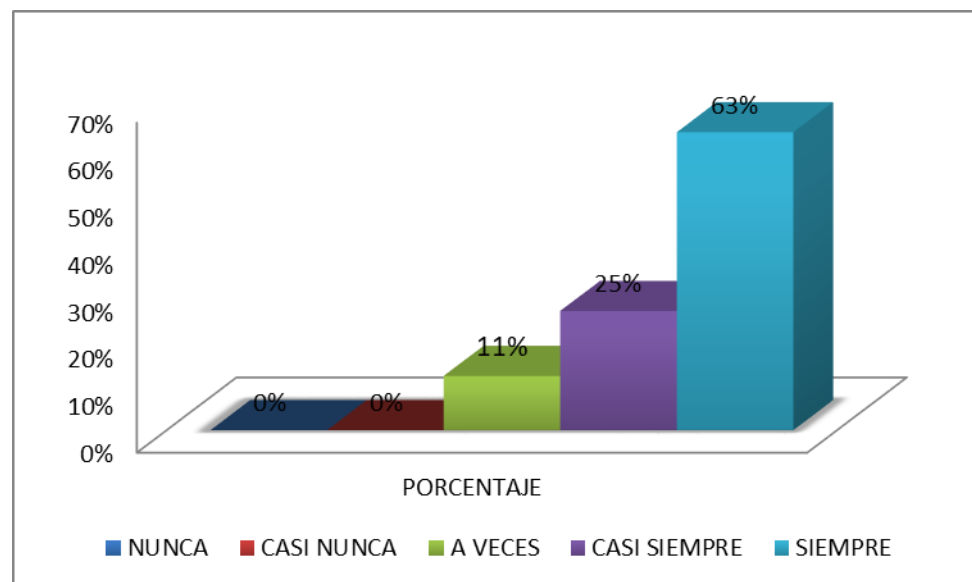


Gráfico 7. *Considera Ud. que un voluntario capacitado realizara mejor sus tareas asignadas*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 14 y gráfico 7 se observa que el 63% de los voluntarios consideran que siempre un voluntario capacitado realizaría mejor sus tareas asignadas, mientras que el 11% de los voluntarios consideran que a veces.

Tabla 15: Considera Ud. que los voluntarios requieran solicitar capacitaciones.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	1%	1
A veces	24%	21
Casi siempre	32%	28
Siempre	43%	37
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

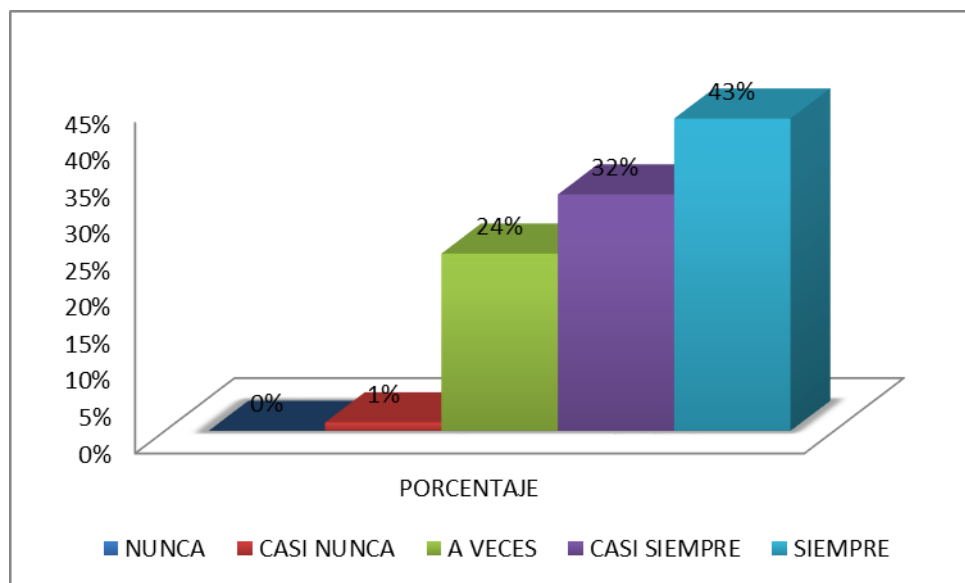


Gráfico 8 Considera Ud. que los voluntarios requieran solicitar capacitaciones.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 15 y gráfico 8 se observa que el 43% de voluntarios consideran que siempre requieren solicitar capacitaciones, mientras que el 1% de los voluntarios considera que casi nunca requieren solicitar capacitaciones.

Tabla 16: *Considera Ud. que la gestión no quiera capacitar a sus colaboradores.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	15%	13
Casi nunca	21%	18
A veces	40%	35
Casi siempre	21%	18
Siempre	3%	3
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

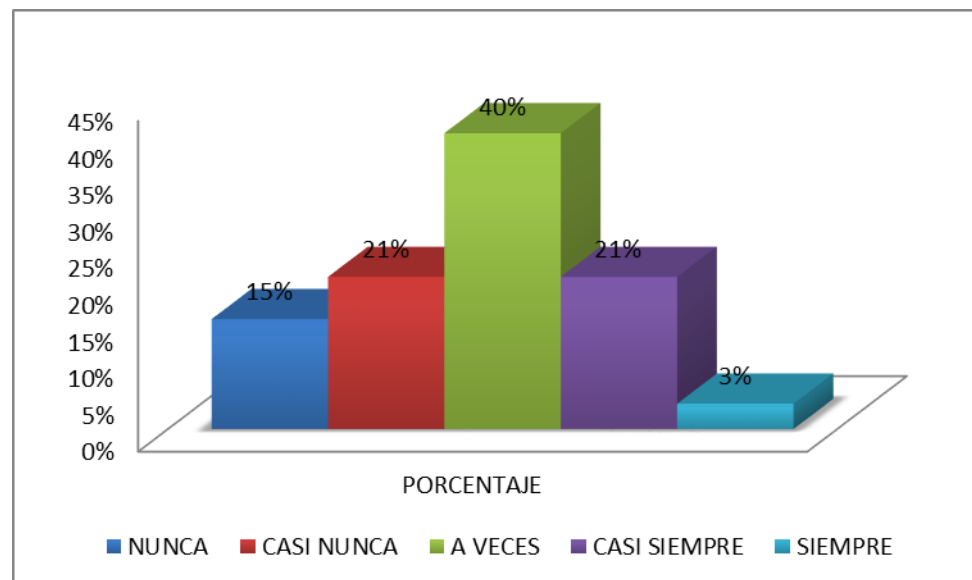


Gráfico 9. Considera Ud. que la gestión no quiera capacitar a sus colaboradores.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 16 y gráfico 9 se observa que el 40% de los voluntarios consideran que solo a veces la gestión no quiera capacitar a sus colaboradores, mientras que el 3% de voluntarios consideran que siempre lo hace.

Tabla 17: *Considera Ud. que no todos los voluntarios están siendo capacitados eficientemente.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	5%	4
Casi nunca	11%	10
A veces	44%	38
Casi siempre	29%	25
Siempre	11%	10
Total	100%	87

FUENTE : Elaboración propia

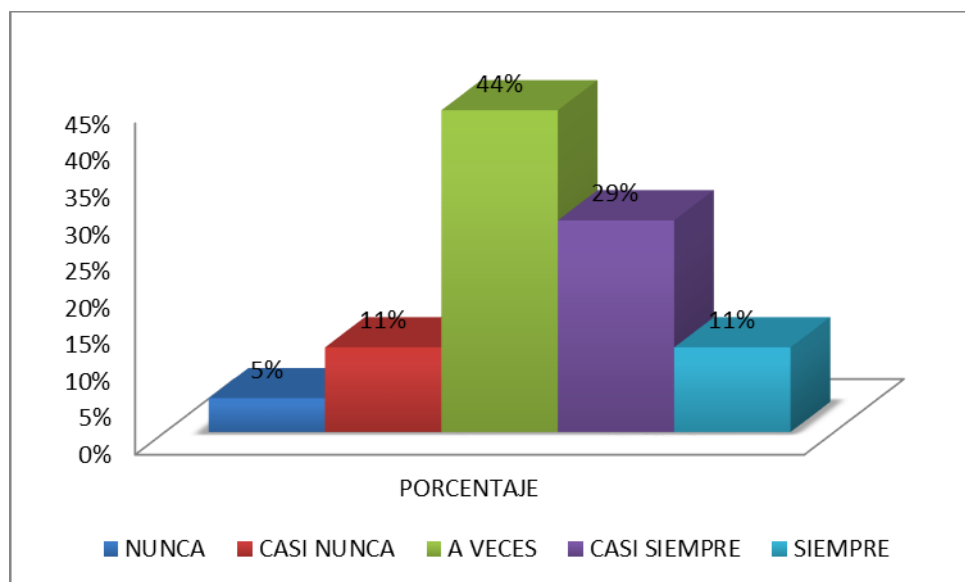


Gráfico 10. *Considera Ud. que no todos los voluntarios están siendo capacitado eficientemente.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 17 y gráfico 10 se observa que el 44% de los voluntarios consideran que a veces no todos los voluntarios están siendo capacitados eficientemente, mientras que el 5% de los voluntarios consideran que nunca están siendo capacitados eficientemente.

Tabla 18: *Frecuencia de los niveles de la dimensión necesidades de capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuada	0	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	50	57.5%	57.5%	57.5%
Adecuada	37	42.5%	42.5%	100%
Total	87	100%	100%	

FUENTE: Elaboración propia

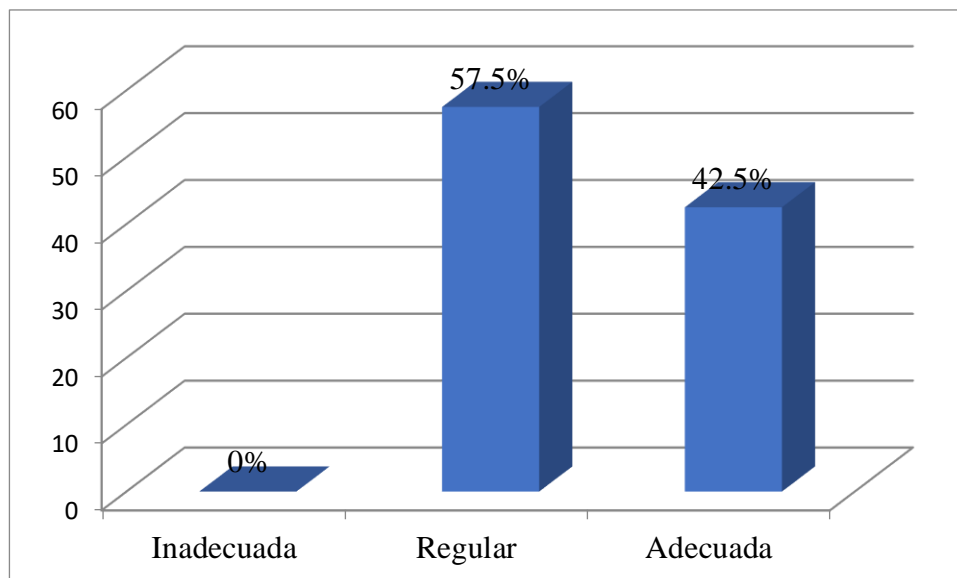


Gráfico 11. Frecuencia de los niveles de la dimensión necesidades de capacitación

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 18 y gráfico 11 se observa que las necesidades de capacitación están en el nivel regular y representa el 57.5 % del total de los voluntarios encuestados.

Dimensión plan de desarrollo de personas

Tabla 19: Considera Ud. que la organización cuenta con un plan de desarrollo del voluntario.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	8%	7
Casi nunca	17%	15
A veces	32%	28
Casi siempre	24%	21
Siempre	18%	16
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

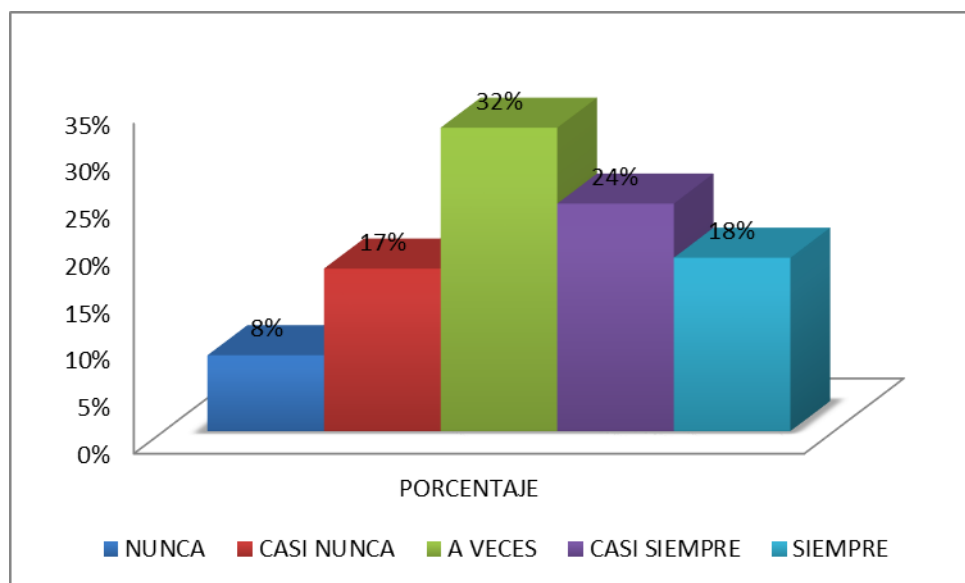


Gráfico 12. Considera Ud. que no todos los voluntarios están siendo capacitado eficientemente.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 19 y gráfico 12 se observa que el 32% de los voluntarios considera que a veces la organización cuenta con un plan de desarrollo del voluntario, mientras que el 8% de los voluntarios consideran que nunca se cuenta con dicho plan.

Tabla 20: *Considera Ud. que el plan de desarrollo del voluntario de la organización refleja necesidades de capacitación.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	3%	3
Casi nunca	10%	9
A veces	39%	34
Casi siempre	41%	36
Siempre	6%	5
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

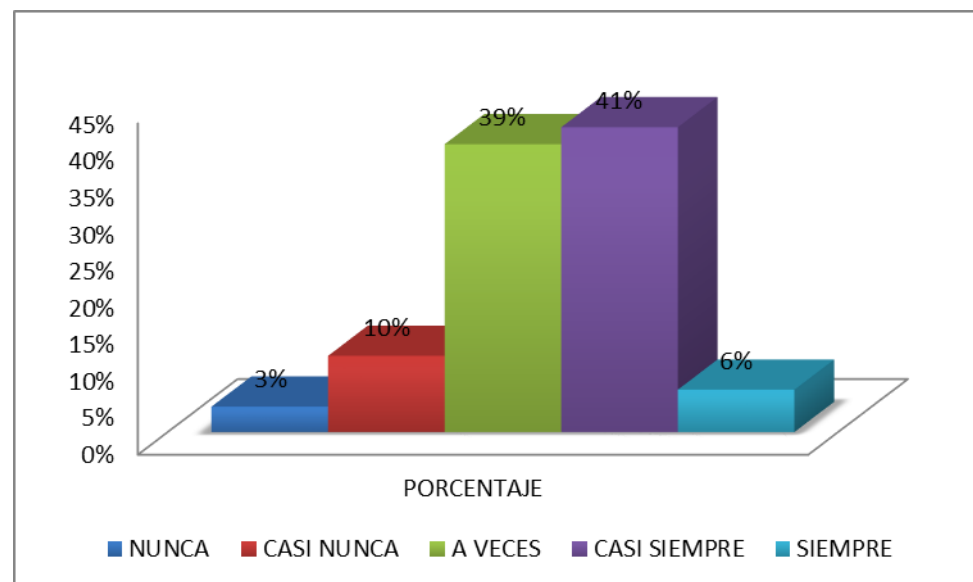


Gráfico 13. *Considera Ud. que el plan de desarrollo del voluntario de la institución refleja necesidades de capacitación.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 20 y gráfico 13 se observa que el 41% de los voluntarios consideran que casi siempre el plan de desarrollo del voluntario de la organización refleja necesidades de capacitación, mientras que el 3% de los voluntarios consideran que dicho plan nunca refleja necesidades de capacitación.

Tabla 21: *Considera Ud. que recibe información a través de medios formales (memorándum, comunicados, etc.) en cuanto a capacitación.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	14%	12
Casi nunca	20%	17
A veces	38%	33
Casi siempre	26%	23
Siempre	2%	2
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

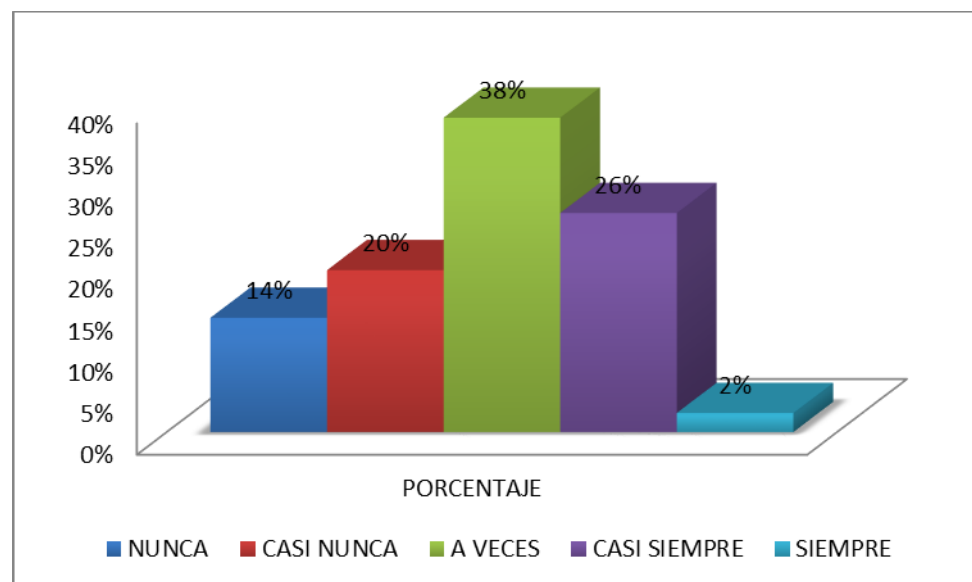


Gráfico 14. *Considera Ud. que recibe información a través de medios formales (memorándum, comunicados, etc.)*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 21 y gráfico 14 se observa que el 38% de los voluntarios consideran que a veces reciben información a través de medios formales (memorándum, comunicados, etc.) mientras que el 2% de los voluntarios consideran que siempre reciben información a través de dichos medios.

Tabla 22: *Considera Ud. que la comunicación recibida por sus líderes de proyecto es clara y llega oportunamente a usted.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	10%	9
A veces	24%	21
Casi siempre	55%	48
Siempre	10%	9
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

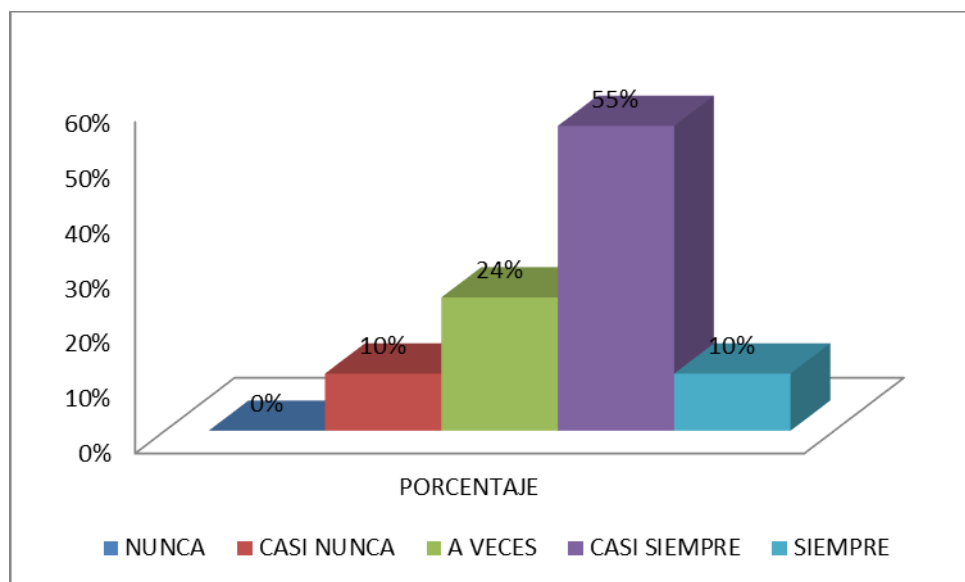


Gráfico 15. *Considera Ud. que la comunicación recibida por sus líderes de proyecto es clara y llega oportunamente a usted.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 22 y gráfico 15 se observa que el 55% de los voluntarios consideran que casi siempre la comunicación recibida por sus líderes de proyecto es clara y llega oportunamente a ellos; mientras que el 10% de voluntarios consideran que siempre y por lado un 10% de los voluntarios indican que casi nunca.

Tabla 23: *Considera Ud. que recibe usted información del plan de desarrollo del voluntario.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	18%	16
Casi nunca	16%	14
A veces	26%	23
Casi siempre	26%	23
Siempre	13%	11
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

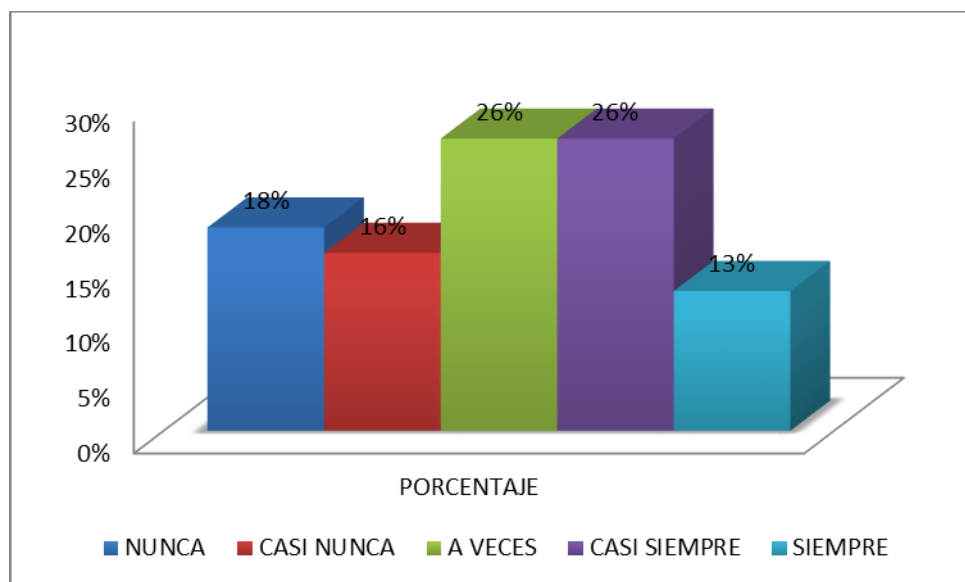


Gráfico 16. *Considera Ud. que recibe usted información del plan de desarrollo del voluntario.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 23 y gráfico 16 se observa que el 26% de los voluntarios consideran que a veces y otro 26% de voluntarios considera que casi siempre reciben información del plan de desarrollo del voluntario, mientras que el 13% de los voluntarios indican que siempre reciben información de dicho plan.

Tabla 24: Considera Ud. que las capacitaciones recibidas mejoran su labor como voluntario.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	3%	3
A veces	15%	13
Casi siempre	54%	47
Siempre	28%	24
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

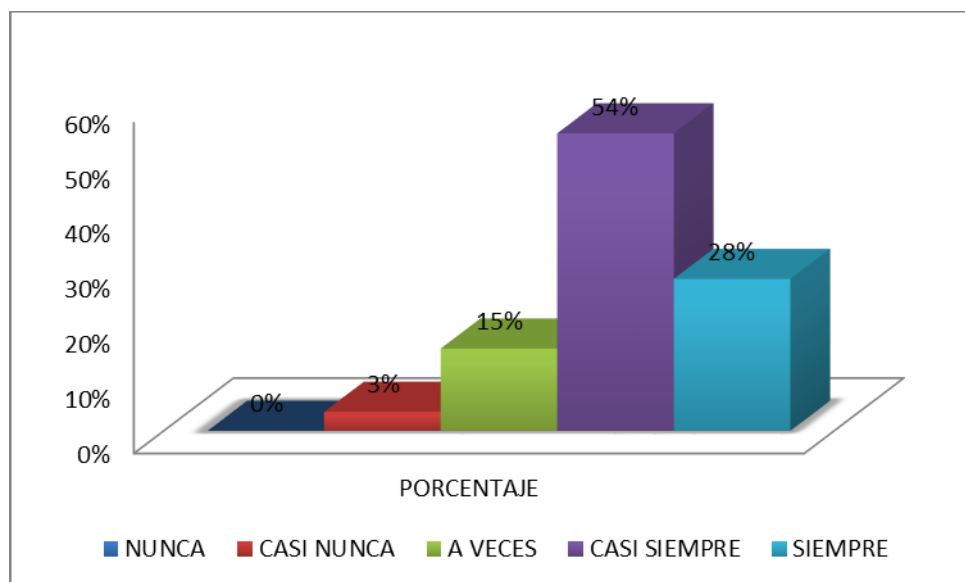


Gráfico 17. Considera Ud. que las capacitaciones recibidas mejoran su labor como voluntario.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 24 y gráfico 17 se observa que el 54% de los voluntarios consideran que casi siempre las capacitaciones recibidas mejoran su calidad profesional, mientras que el 3% de los voluntarios indican que casi nunca mejoran su calidad profesional con dichas capacitaciones.

Tabla 25: *Considera Ud. que hace falta presupuesto para realizar capacitaciones al voluntario.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	7%	6
Casi nunca	6%	5
A veces	15%	13
Casi siempre	29%	25
Siempre	44%	38
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

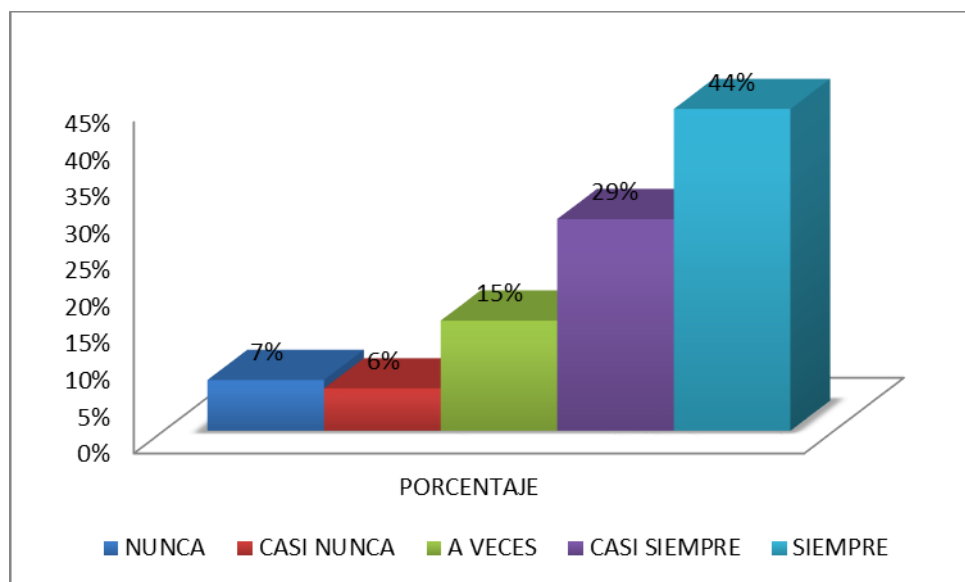


Gráfico 18. *Considera Ud. que hace falta presupuesto para realizar capacitaciones al voluntario.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 25 y gráfico 18 se observa que el 44% de voluntarios consideran que siempre hace falta presupuesto para realizar capacitaciones al voluntario, mientras que el 6% de los voluntarios consideran que casi nunca hace falta el presupuesto.

Tabla 26: Considera Ud. que no se destina parte del presupuesto a capacitaciones

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	7%	6
Casi nunca	9%	8
A veces	33%	29
Casi siempre	30%	26
Siempre	21%	18
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

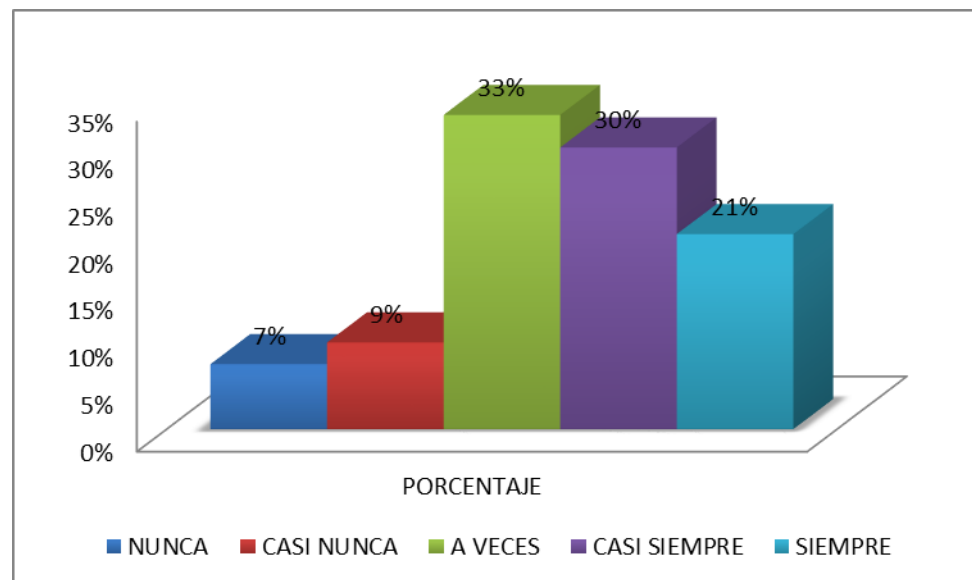


Gráfico 19. Considera Ud. que no se destina parte del presupuesto a capacitaciones.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 26 y gráfico 19 se observa que el 33% de los voluntarios consideran que a veces no se destina parte del presupuesto a capacitaciones, mientras que el 7% de los voluntarios nunca considera que no se destine parte del presupuesto.

Tabla 27: Frecuencia de los niveles de la dimensión plan de desarrollo de las personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuada	0	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	22	25.3%	25.3%	25.3%
Adecuada	65	74.7%	74.7%	100.0%
Total	87	100.0	100.0	

FUENTE: Elaboración propia

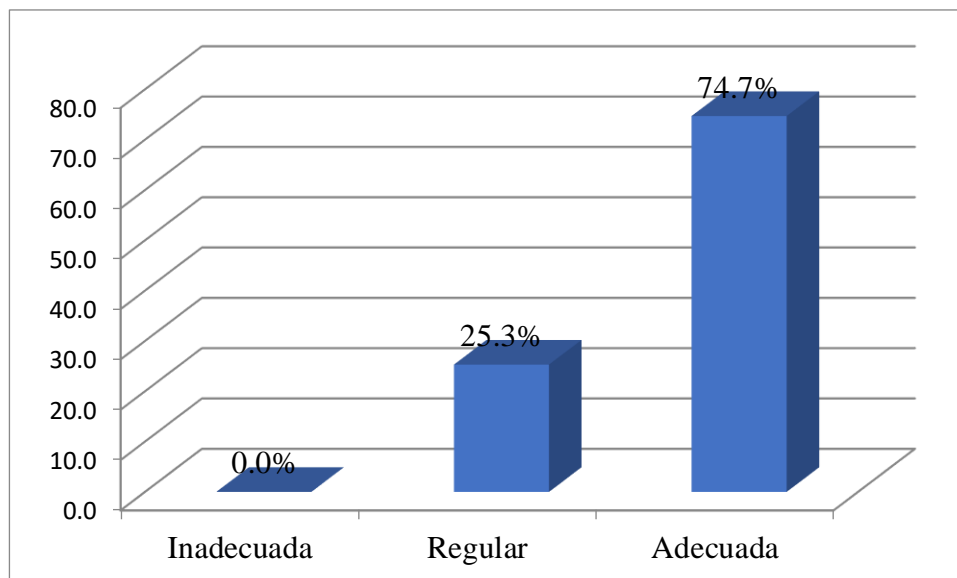


Gráfico 20. Frecuencia de los niveles de la dimensión plan de desarrollo de las personas

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 27 y gráfico 20 se observa que el plan de desarrollo de las personas está en el nivel adecuado y representa el 74,7% de la percepción de los voluntarios.

Dimensión acciones de capacitación

Tabla 28: *Considera Ud. que los programas de capacitación contribuirán a perfeccionar su desempeño.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	2%	2
A veces	6%	5
Casi siempre	29%	25
Siempre	63%	55
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

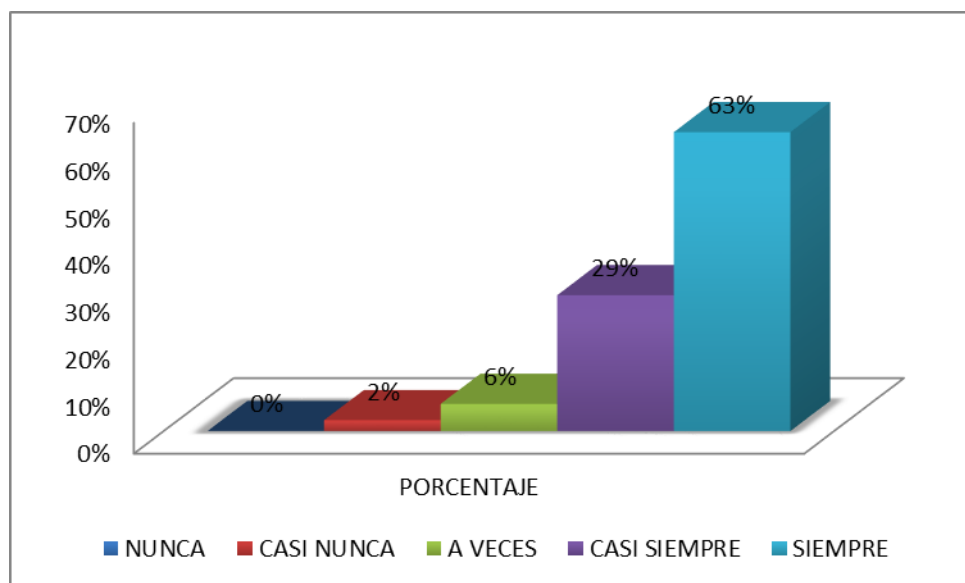


Gráfico 21. *Considera Ud. que los programas de capacitación contribuirán a perfeccionar su desempeño.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 28 y gráfico 21 se observa que el 63% de los voluntarios siempre consideran que los programas de capacitación contribuirán a perfeccionar su desempeño,

mientras que el 2% de los voluntarios casi nunca consideran que contribuirán a perfeccionar su desempeño.

Tabla 29: *Considera Ud. que el buen cumplimiento de su labor es consecuencia de su preocupación por actualizarse permanentemente.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	3%	3
A veces	28%	24
Casi siempre	40%	35
Siempre	29%	25
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

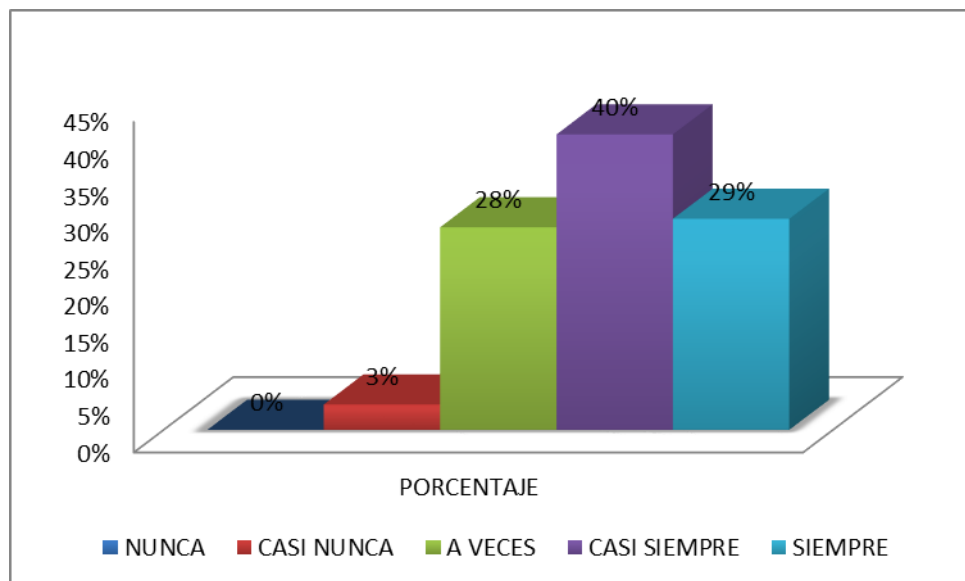


Gráfico 22. *Considera Ud. que los programas de capacitación contribuirán a perfeccionar su desempeño.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 29 y gráfico 22 se observa que el 40% de los voluntarios casi siempre consideran el buen cumplimiento de su labor es consecuencia de su preocupación por

actualizarse permanentemente, mientras que el 3% de los voluntarios casi nunca consideran el cumplimiento de su labor es consecuencia de su preocupación por actualizarse permanentemente.

Tabla 30: *Considera Ud. que sus compañeros se benefician con más capacitaciones que usted.*

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	9%	8
Casi nunca	15%	13
A veces	46%	40
Casi siempre	22%	19
Siempre	8%	7
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

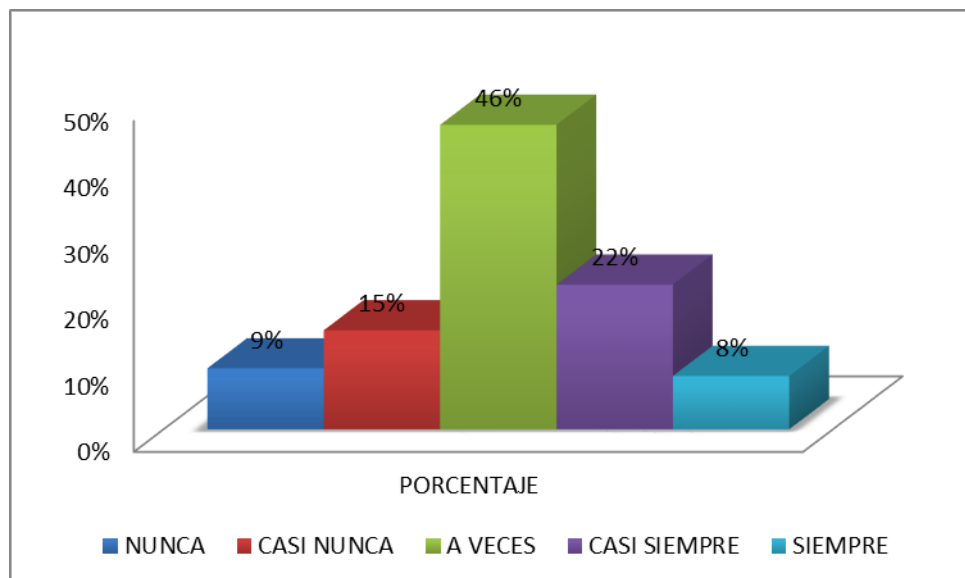


Gráfico 23. *Considera Ud. que sus compañeros se benefician con más capacitaciones que usted.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 30 y gráfico 23 se observa que el 46% de los voluntarios consideran que a veces sus compañeros se benefician con más capacitaciones que ellos, mientras que el 8% de los voluntarios indican que sus compañeros siempre se benefician con más capacitaciones que ellos.

Tabla 31: Considera Ud. que la organización se preocupa por realizar actividades de capacitaciones de calidad.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	8%	7
Casi nunca	15%	13
A veces	31%	27
Casi siempre	40%	35
Siempre	6%	5
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

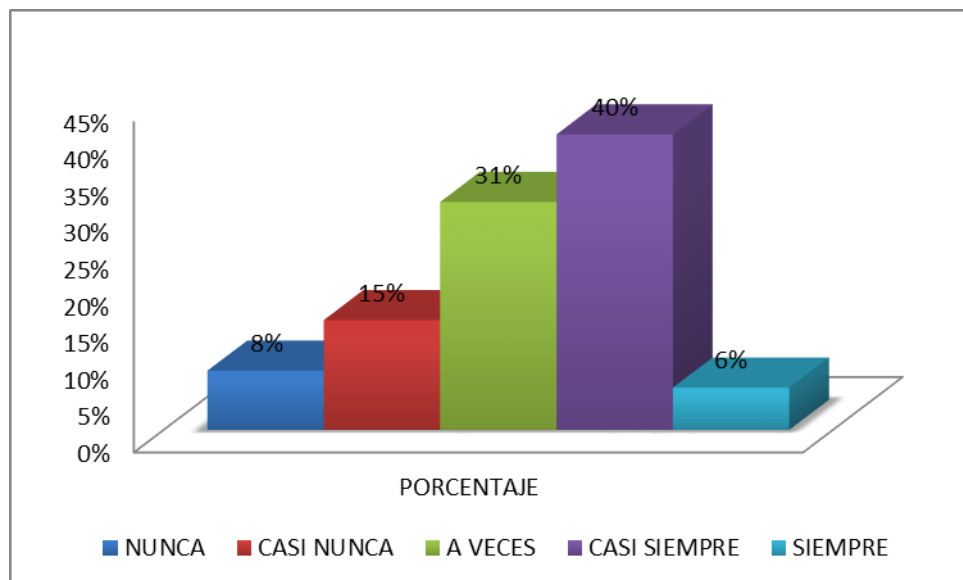


Gráfico 24. Considera Ud. que la organización se preocupa por realizar actividades de capacitaciones de calidad.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 31 y gráfico 24 se observa que el 40% de los voluntarios consideran que casi siempre la organización se preocupa por realizar actividades de capacitaciones de calidad, mientras que el 6% de los voluntarios indican que la organización siempre se preocupa por realizar dichas actividades.

Tabla 32: Considera Ud. que la infraestructura donde se imparten las acciones de capacitación es adecuada.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	6%	5
Casi nunca	15%	13
A veces	41%	36
Casi siempre	29%	25
Siempre	9%	8
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

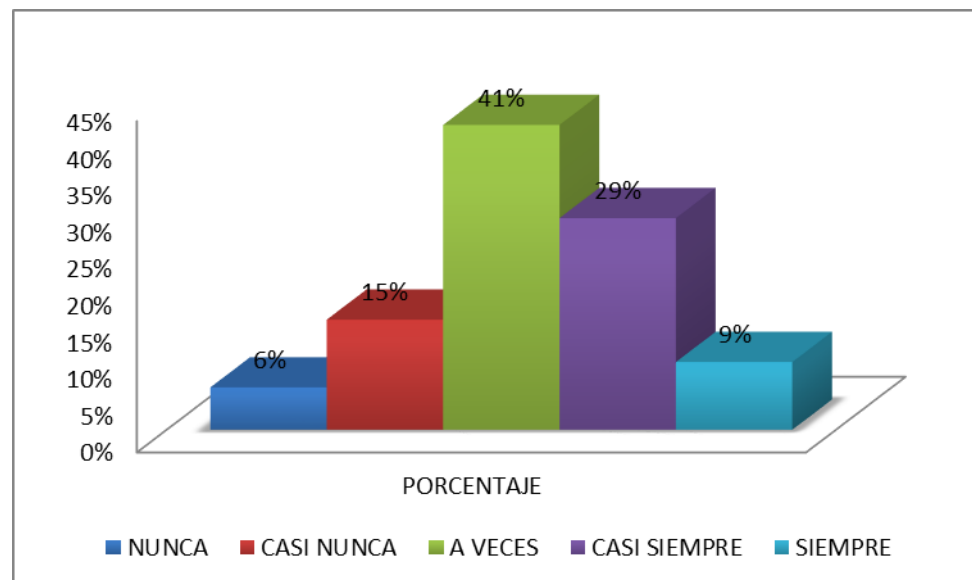


Gráfico 25. Considera Ud. que la infraestructura donde se imparten las acciones de capacitación es adecuada.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 32 y gráfico 25 se observa que el 41% de los voluntarios consideran que a veces la infraestructura donde se imparten las acciones de capacitación es adecuada, mientras que el 6% de los voluntarios indican que la infraestructura nunca es adecuada.

Tabla 33: Considera Ud. que las personas que ofrecen las capacitaciones son de primer nivel.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	3%	3
A veces	49%	43
Casi siempre	37%	32
Siempre	10%	9
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

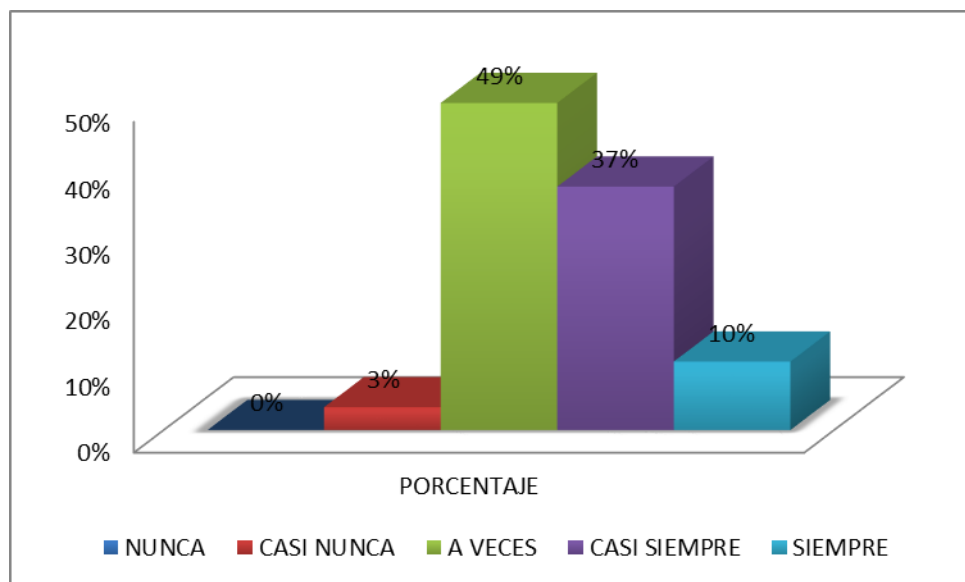


Gráfico 26. Considera Ud. que las personas que ofrecen las capacitaciones son de primer nivel.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 33 y gráfico 26 se observa que el 49% de los voluntarios consideran que a veces las personas que ofrecen las capacitaciones son de primer nivel, mientras que el 3% de los voluntarios indican que dichas personas casi nunca ofrecen capacitaciones de primer nivel.

Tabla 34: Considera Ud. que el voluntario requiere de horas de capacitación en instituciones particulares.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	2%	2
Casi nunca	11%	10
A veces	26%	23
Casi siempre	36%	31
Siempre	24%	21
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

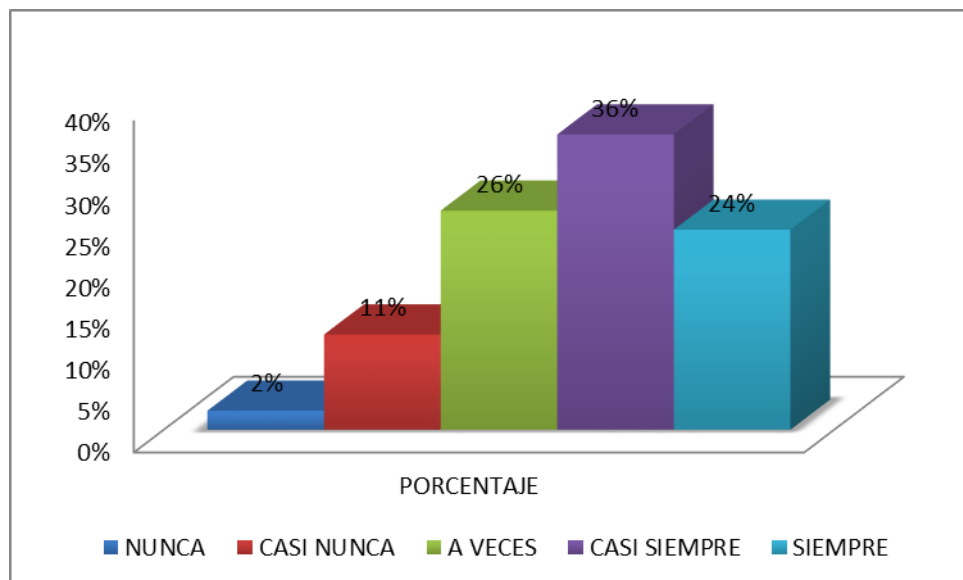


Gráfico 27. Considera Ud. que el voluntario requiere de horas de capacitación en instituciones particulares.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 34 y gráfico 27 se observa que el 36% de los voluntarios consideran que casi siempre requieren de horas de capacitación en instituciones particulares, mientras que el 2% de los voluntarios consideran que nunca requieren capacitaciones en instituciones particulares.

Tabla 35: Considera Ud. que hay convenios con instituciones para llevar cursos que ayuden al rendimiento del voluntario.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	17%	15
Casi nunca	8%	7
A veces	34%	30
Casi siempre	32%	28
Siempre	8%	7
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

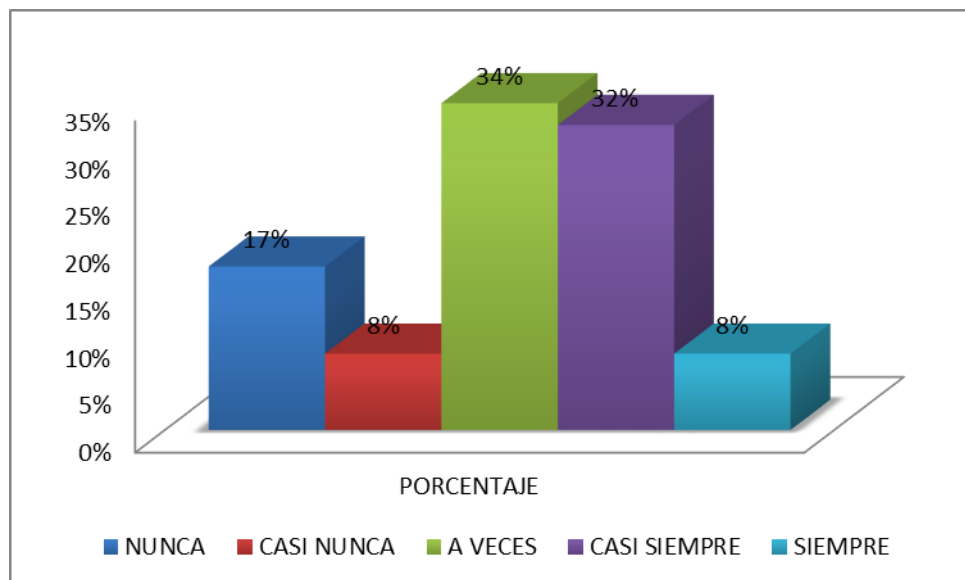


Gráfico 28. Considera Ud. que hay convenios con instituciones para llevar cursos que ayuden al rendimiento del voluntario.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 35 y gráfico 28 se observa que el 34% de los voluntarios consideran que a veces hay convenios con instituciones para llevar cursos que ayuden su rendimiento, mientras que el 8% consideran que nunca hay dichos convenios y por el contrario el otro 8% de voluntarios indican lo contrario.

Tabla 36: Considera Ud. que solo requiere de pocas horas de capacitación para los voluntarios.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	9%	8
Casi nunca	22%	19
A veces	34%	30
Casi siempre	29%	25
Siempre	6%	5
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

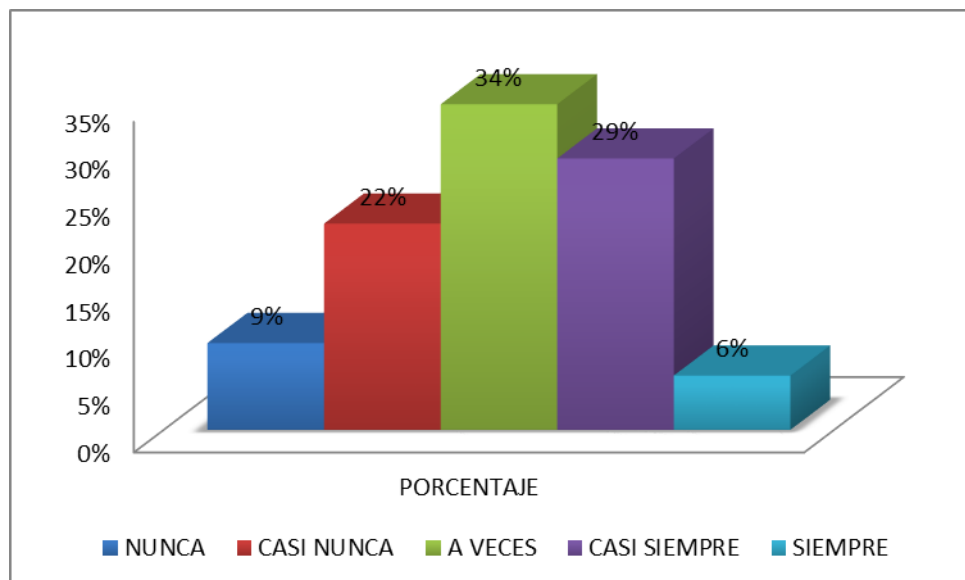


Gráfico 29. Considera Ud. que solo requiere de pocas horas de capacitación para los voluntarios.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 36 y gráfico 29 se observa que el 34% de los voluntarios consideran que a veces solo requiere de pocas horas de capacitación, mientras que el 6% de los voluntarios consideran que siempre requieren de pocas horas de capacitación.

Tabla 37: Considera Ud. que no hay cursos adecuados para capacitarse.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	10%	9
Casi nunca	21%	18
A veces	46%	40
Casi siempre	16%	14
Siempre	7%	6
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

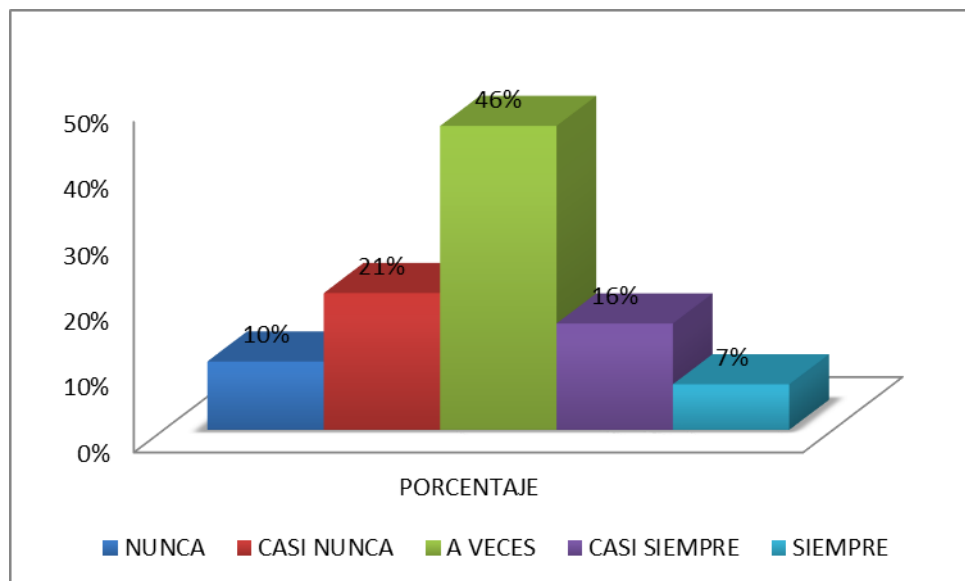


Gráfico 30. Considera Ud. que no hay cursos adecuados para capacitarse.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 37 y gráfico 30 se observa que el 46% de los voluntarios consideran que solo a veces no hay cursos adecuados para capacitarse, mientras que el 7% de los voluntarios considera que siempre no hay cursos adecuados para capacitarse.

Tabla 38: Considera Ud. que la gestión proporciona cursos/talleres eficientes para poder capacitarse dentro de la organización.

Escala de medición	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	13%	11
Casi nunca	14%	12
A veces	32%	28
Casi siempre	34%	30
Siempre	7%	6
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

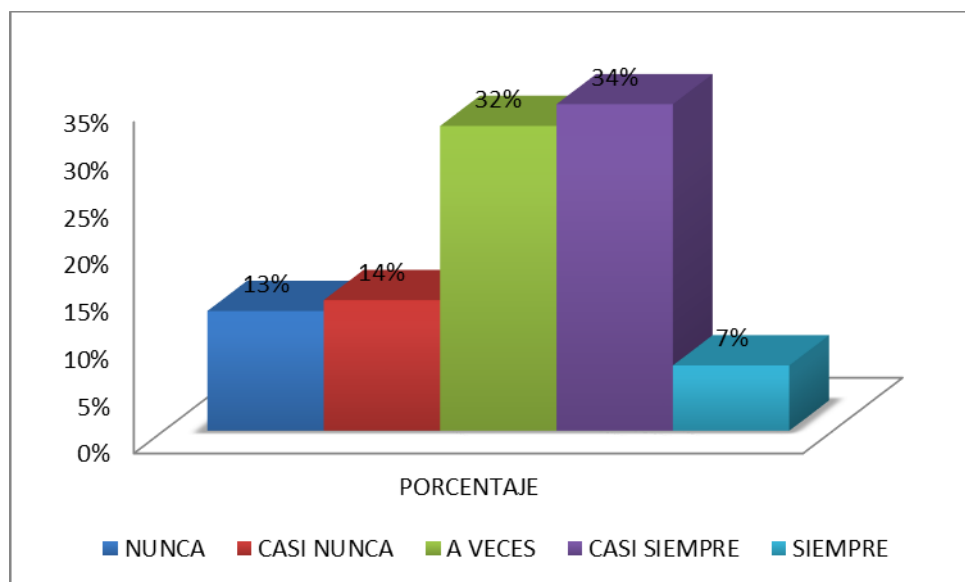


Gráfico 31. Considera Ud. que la gestión proporciona cursos eficientes para poder capacitarse dentro de la organización.

FUENTE: Elaboración propia

La tabla 38 y gráfico 31 se observa que el 34% de los voluntarios consideran que casi siempre la gestión proporciona cursos eficientes para poder capacitarse dentro de la organización, mientras que el 7% considera que siempre se proporcionan dichos cursos/talleres.

Tabla 39: Frecuencia de los niveles de la dimensión acciones de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuada	0	0.0 %	0.0 %	0.0 %
Regular	45	62.1 %	62.1 %	62.1 %
Adecuada	42	37.9 %	37.9 %	100.0 %
Total	87	100.0 %	100.0 %	

FUENTE: Elaboración propia

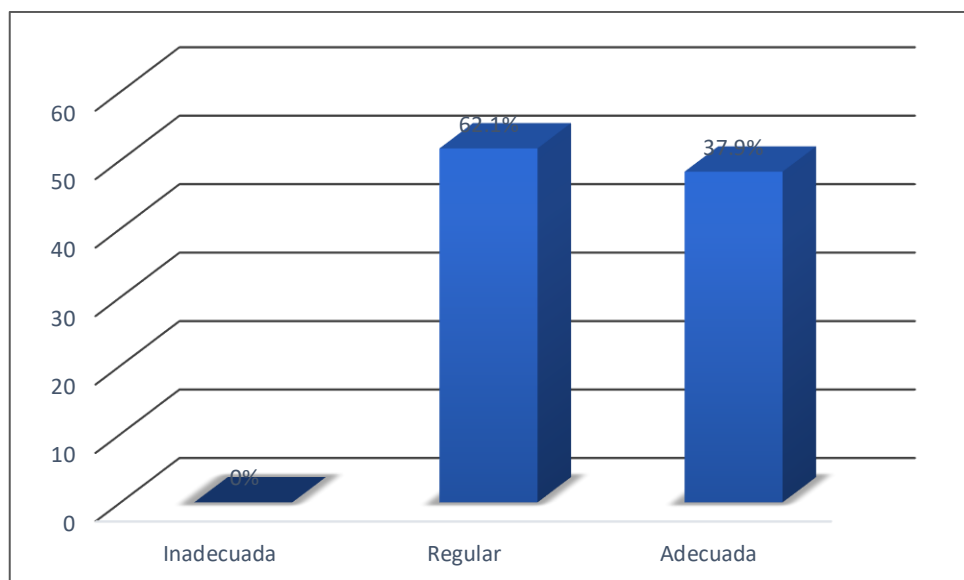


Gráfico 32. Frecuencia de los niveles de la dimensión acciones de capacitación

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 39 y gráfico 32, se observa que las acciones de capacitación están en el nivel regular, y representan el 62.1% de la percepción de los voluntarios.

Tabla 40: *Frecuencia de los niveles de la variable capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuado	0	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	65	74.7%	74.7%	74.7%
Adecuado	22	25.3%	25.35	100.0%
Total	87	100.0%	100.0%	

FUENTE: Elaboración propia

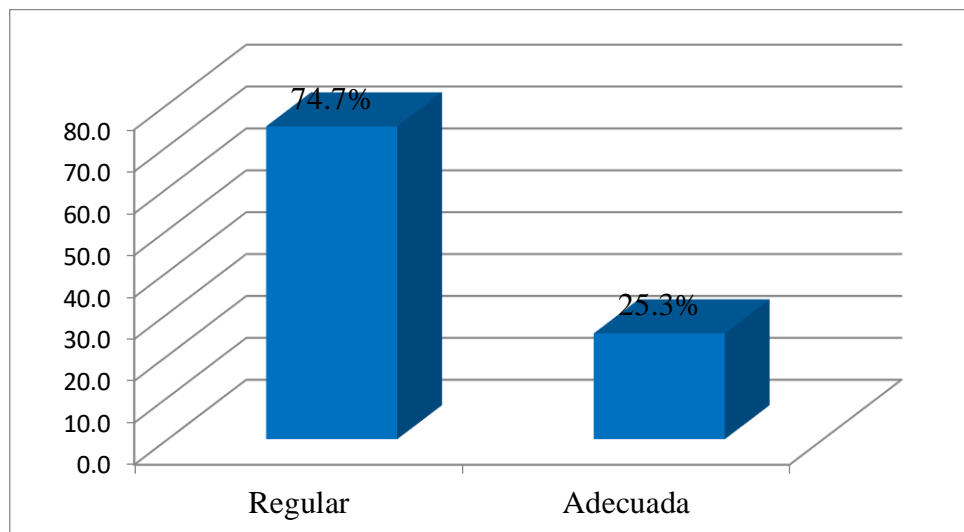


Gráfico 33. *Frecuencia de los niveles de la variable capacitación*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 40 y gráfico 33, se observa que la variable capacitación está en el nivel regular y representa el 74.7% de la percepción del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno.

4.1.2. Sobre análisis del desempeño de funciones del talento humano en base a Capacidad cognitiva, Capacidad afectiva, Capacidad psicomotora y la Motivación Profesional del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno

Dimensión capacidad cognitiva

Tabla 41: Considera Ud. que los conocimientos de los voluntarios son satisfactorios

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	22%	19
A veces	39%	34
Casi siempre	23%	20
Siempre	16%	14
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

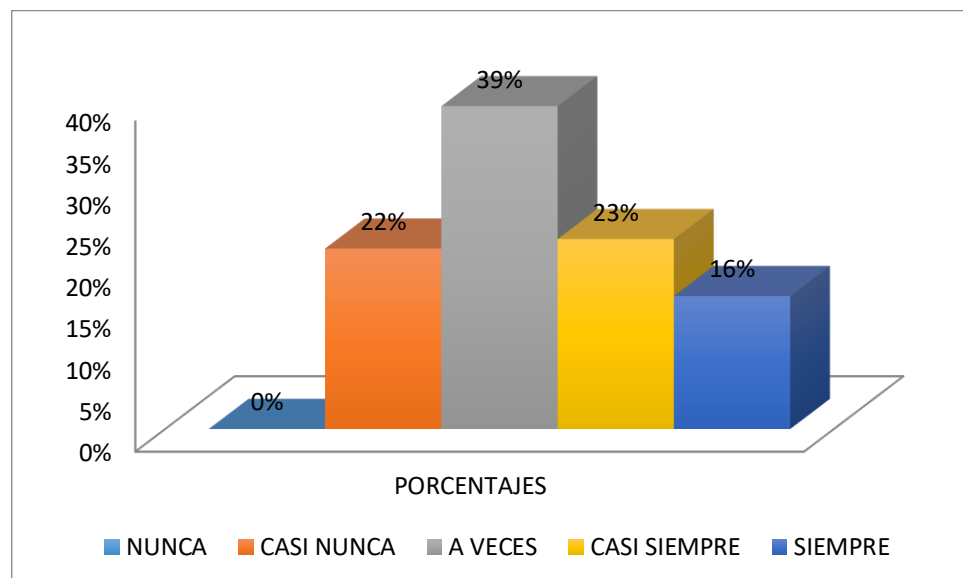


Gráfico 34. Considera Ud. que los conocimientos de los voluntarios son satisfactorios

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 41 y el gráfico 34 se observa que el 39% de los voluntarios consideran que a veces los conocimientos de los voluntarios son satisfactorios, mientras que el 16% de los voluntarios consideran que los conocimientos de los voluntarios siempre son satisfactorios.

Tabla 42: Considera Ud. que los conocimientos técnicos son competencias exigidas para el puesto.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	7%	6
Casi nunca	21%	18
A veces	32%	28
Casi siempre	29%	25
Siempre	11%	10
Total	100%	87

FUENTE : Elaboración propia

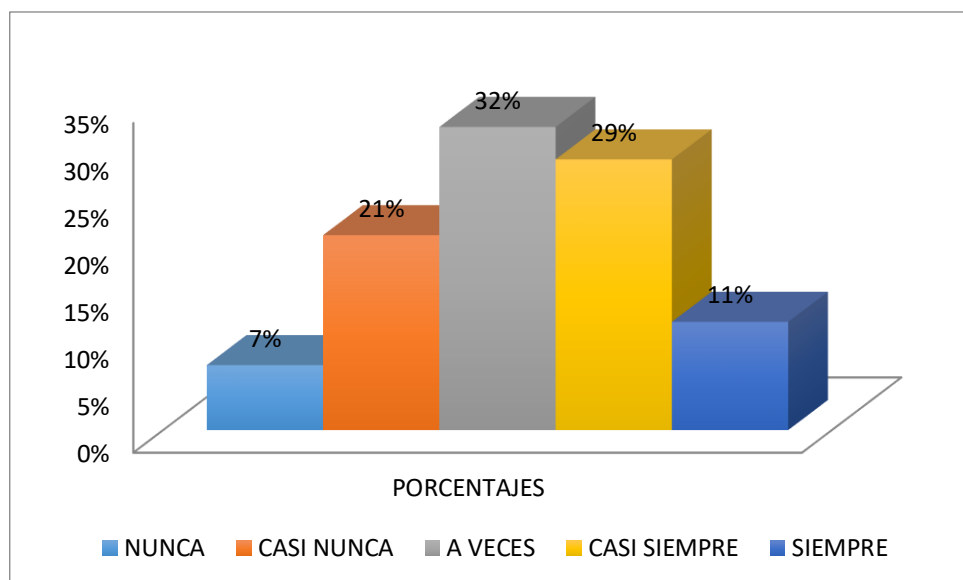


Gráfico 35. Considera Ud. que los conocimientos técnicos son competencias exigidas para el puesto.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 42 y gráfico 35 se observa que el 32% de los voluntarios considera que a veces los conocimientos técnicos son competencias exigidas para el puesto, mientras que el 7% de los voluntarios indican que los conocimientos técnicos nunca son competencias exigidas para el puesto.

Tabla 43: Considera Ud. que existen voluntarios que deben ser capacitados en temas específicos.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	0%	0
A veces	29%	25
Casi siempre	31%	27
Siempre	40%	35
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

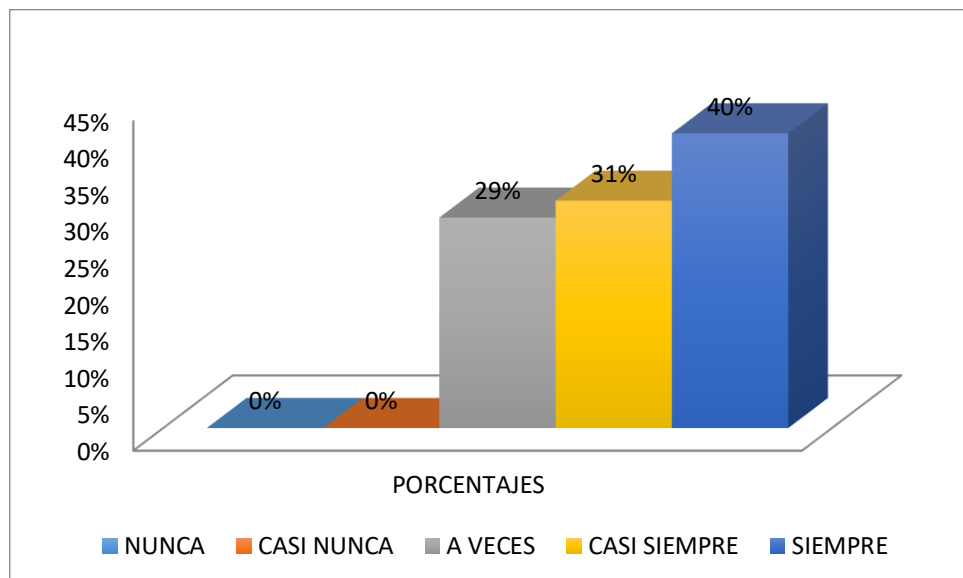


Gráfico 36. Considera Ud. que existen voluntarios que deben ser capacitados en temas específicos.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 43 y gráfico 36 se observa que el 40% de los voluntarios consideran que siempre existen voluntarios que deben ser capacitados en temas específicos, mientras que el 29% de los voluntarios consideran que a veces existen voluntarios que deben ser capacitados en temas específicos.

Tabla 44: Considera Ud. que los voluntarios cuentan con amplia experiencia en los puestos que tienen asignados.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	18%	16
Casi nunca	18%	16
A veces	24%	21
Casi siempre	17%	15
Siempre	22%	19
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

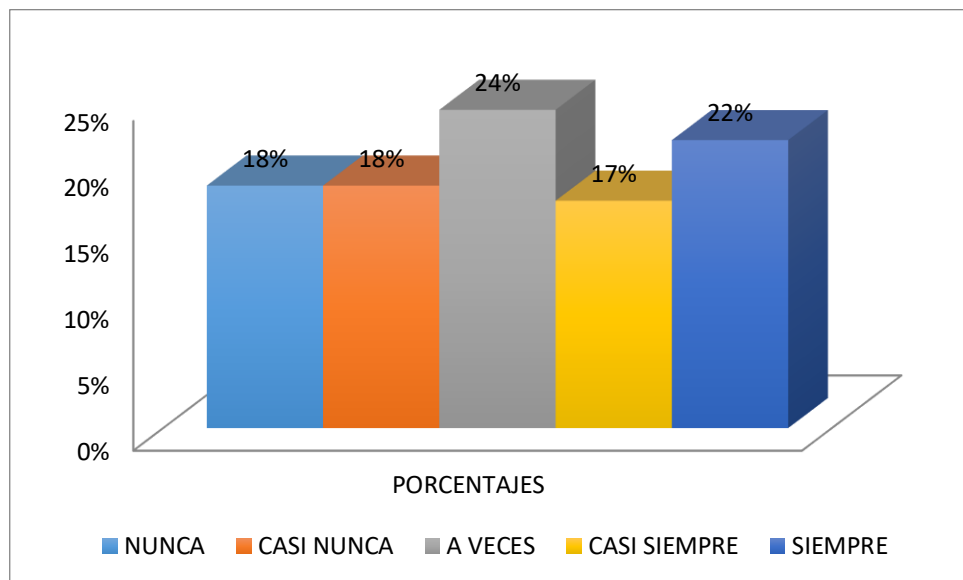


Gráfico 37. Considera Ud. que los voluntarios cuentan con amplia experiencia en los puestos que tienen asignados.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 44 y gráfico 37 se observa que el 24% de los voluntarios consideran que a veces los voluntarios cuentan con amplia experiencia en los puestos que tienen asignados, mientras que el 17% de los voluntarios consideran que los voluntarios casi siempre cuentan con amplia experiencia.

Tabla 45: *Considera Ud. que se evidencia experiencia en el cargo de los directivos.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	7%	6
A veces	34%	30
Casi siempre	43%	37
Siempre	16%	14
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

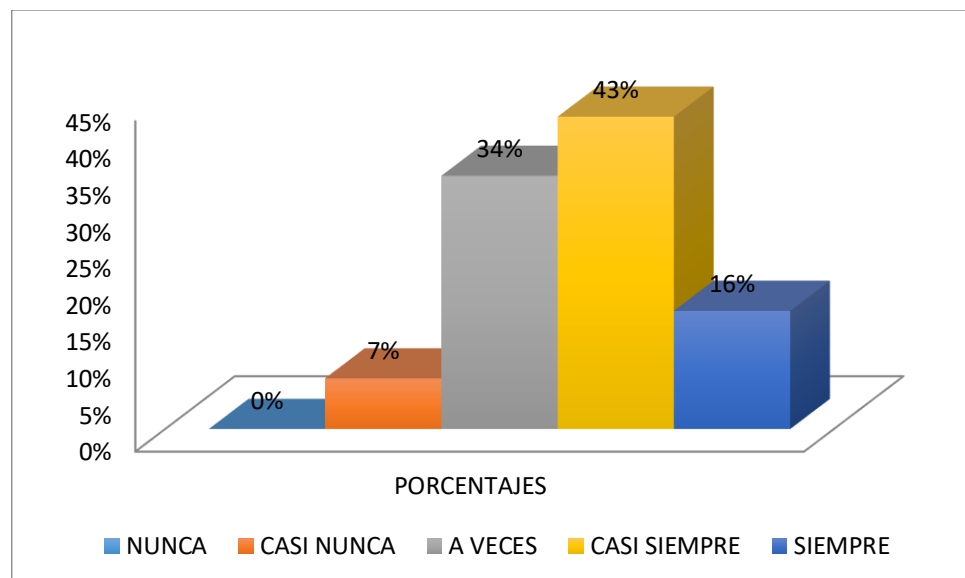


Gráfico 38. *Considera Ud. que se evidencia experiencia en el cargo de los directivos.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 45 y gráfico 38 se observa que el 43% de los voluntarios consideran que casi siempre se evidencia experiencia en el cargo de los directivos, mientras que el 7% de los voluntarios consideran que casi nunca se evidencian dichas experiencias.

Tabla 46: *Considera Ud. que la organización ha programado cursos/ talleres que permiten mejorar el desempeño de los voluntarios.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	7%	6
Casi nunca	14%	12
A veces	29%	25
Casi siempre	37%	32
Siempre	14%	12
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

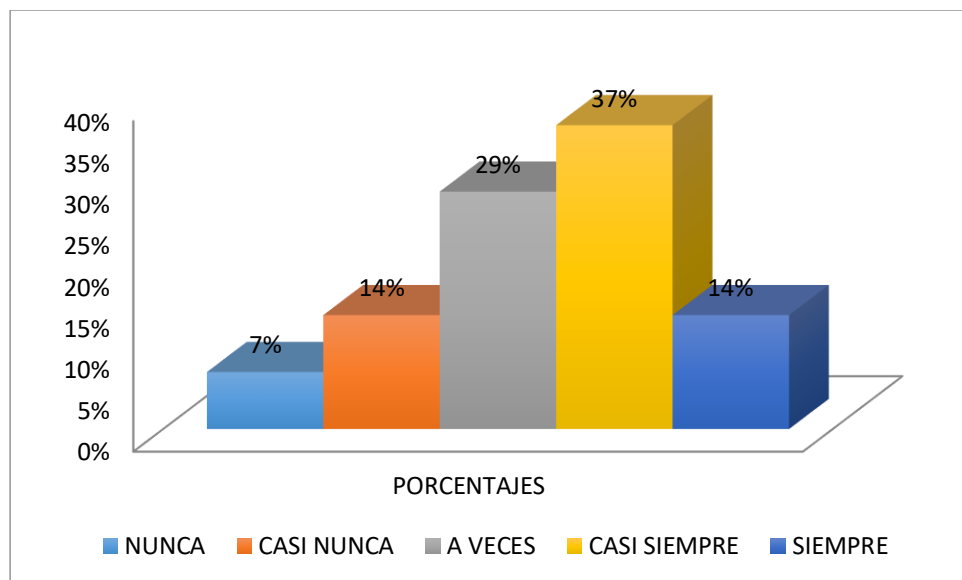


Gráfico 39. *Considera Ud. que la organización ha programado cursos/ talleres que permiten mejorar el desempeño de los voluntarios.*

FUENTE : Elaboración propia

En la Tabla 46 y gráfico 39 se observa que el 37% de los voluntarios consideran que casi siempre la organización ha programado cursos/ talleres que permiten mejorar el desempeño de los voluntarios, mientras que el 7% de los voluntarios consideran que la organización nunca ha programado dichos cursos.

Tabla 47: Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad cognitiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	60	69.0%	69.0%	69.0%
Alto	27	31.0%	31.0%	100.0%
Total	87	100.0%	100.0%	

FUENTE: Elaboración propia

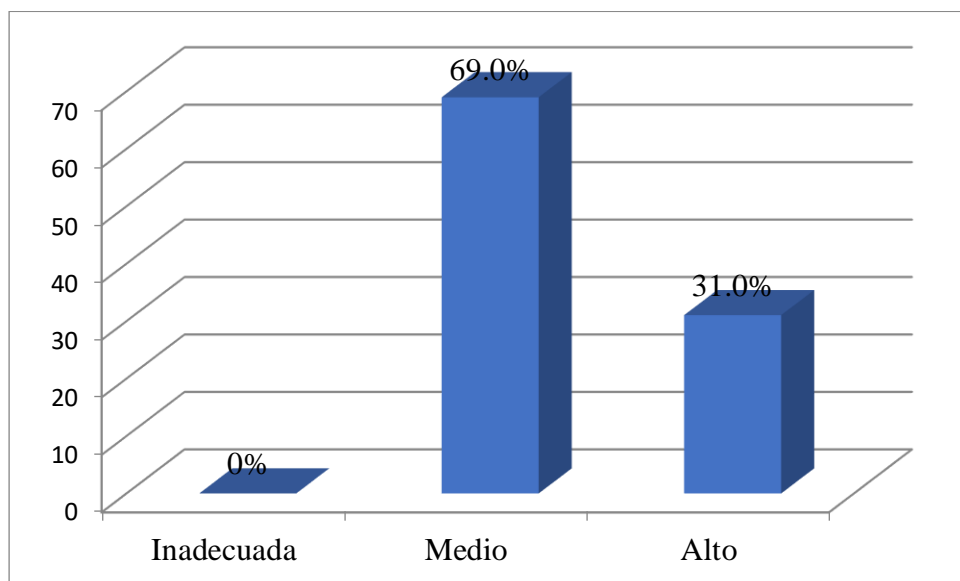


Gráfico 40. Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad cognitiva

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 48: *Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad cognitiva evaluada por parte de GTH*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	4	50.0 %	50.0%	50.0%
Alto	4	50.0%	50.0%	100.0%
Total	8	100.0%	100.0%	

FUENTE: Elaboración propia

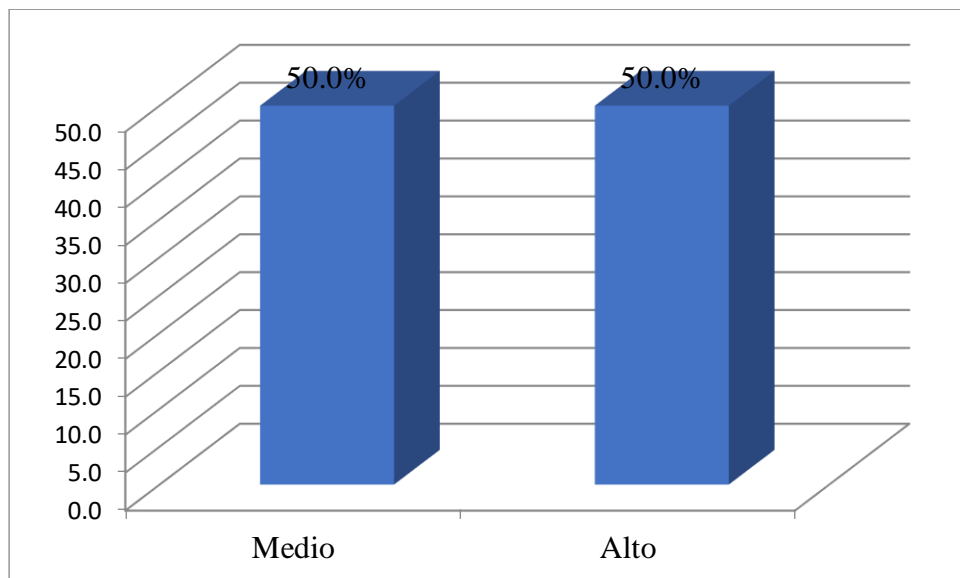


Gráfico 41. *Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad cognitiva evaluada por parte de GTH*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 47 y gráfico 40, se observa que la capacidad cognitiva está en el nivel medio, y representa el 69.0 % de la percepción de los voluntarios. En la Tabla 48 y gráfico 41 se observa que la capacidad cognitiva tiene un nivel tanto medio, con 50%, como alto, el otro 50%, de la percepción de los encargados de la gestión del talento humano en cada proyecto.

Dimensión capacidad afectiva

Tabla 49: Considera Ud. que existen voluntarios que no deberían estar haciendo el voluntariado por desempeño deficiente.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	17%	15
Casi nunca	9%	8
A veces	47%	41
Casi siempre	14%	12
Siempre	13%	11
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

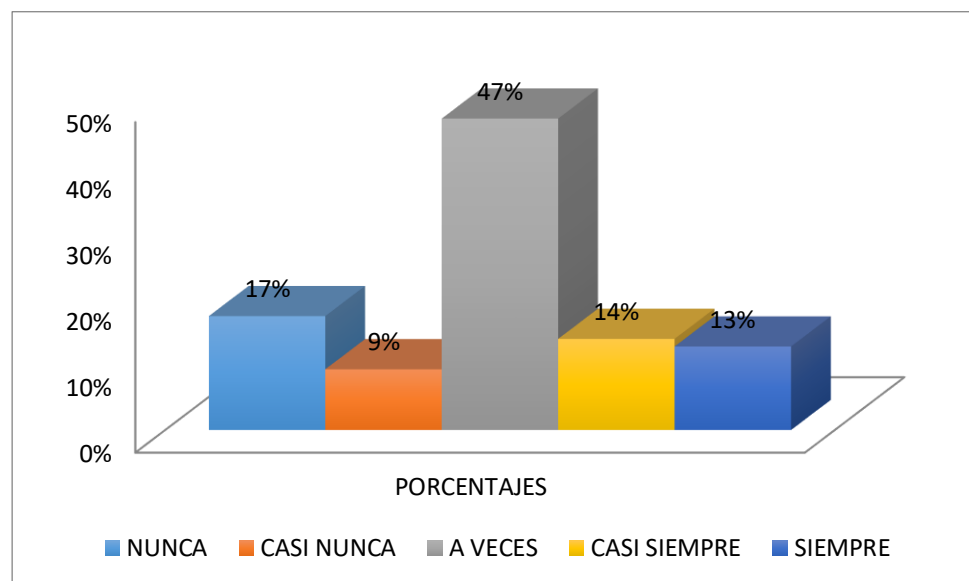


Gráfico 42. Considera Ud. que existen voluntarios que no deberían estar haciendo el voluntariado por desempeño deficiente.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 49 y gráfico 42 se observa que el 47% de los voluntarios consideran que a veces existen voluntarios que no deberían estar haciendo el voluntariado por

desempeño deficiente, mientras que el 9% de los voluntarios consideran que casi nunca existen dichos voluntarios.

Tabla 50: Considera Ud. que el desempeño de los voluntarios no refleja productividad/impacto en los beneficiarios.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	7%	6
Casi nunca	40%	35
A veces	31%	27
Casi siempre	18%	16
Siempre	3%	3
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

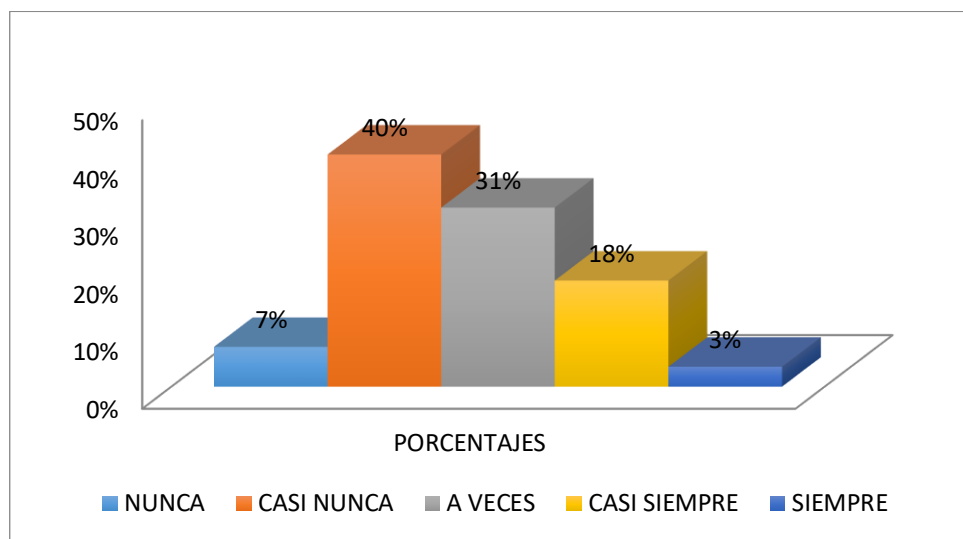


Gráfico 43. Considera Ud. que el desempeño de los voluntarios no refleja productividad/impacto.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 50 y gráfico 43 se observa que el 40% de los voluntarios consideran que el desempeño de los voluntarios no refleja productividad/impacto casi nunca, mientras que el 3% de los voluntarios consideran que siempre.

Tabla 51: Considera Ud. que los voluntarios buscan lograr productividad/impacto en su desempeño.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	0%	0
A veces	25%	22
Casi siempre	36%	31
Siempre	39%	34
Total	100,00%	87

FUENTE: Elaboración propia

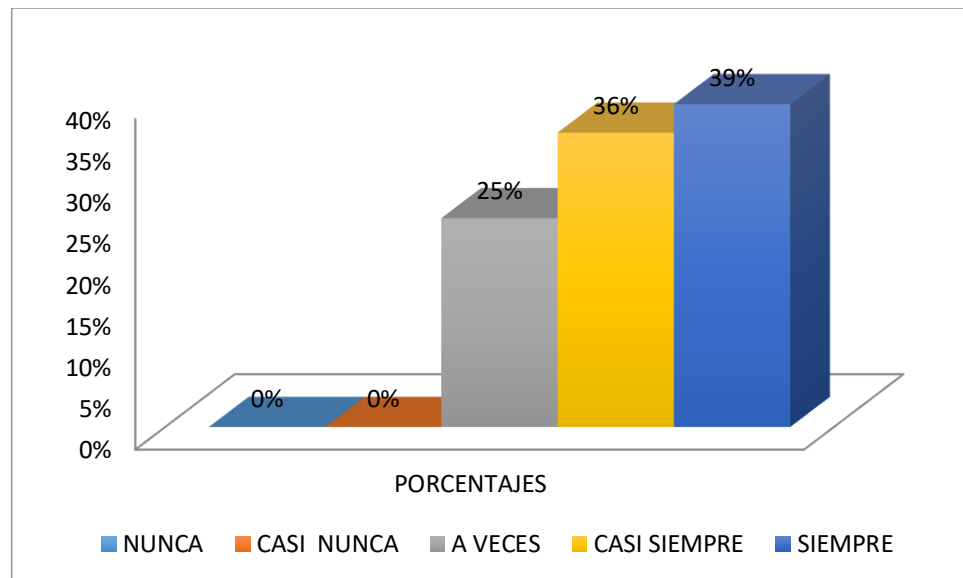


Gráfico 44. Considera Ud. que los voluntarios buscan lograr productividad/impacto en su desempeño.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 51 y el gráfico 44 se observa que el 39% de la muestra encuestada considera que los voluntarios siempre buscan lograr productividad/impacto en su desempeño, mientras que el 25% de los voluntarios consideran que solo a veces lo hacen.

Tabla 52: Considera Ud. que el desempeño de los voluntarios refleja su grado de identidad institucional.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	7%	6
Casi nunca	0%	0
A veces	28%	24
Casi siempre	59%	51
Siempre	7%	6
Total	100,00%	87

FUENTE: Elaboración propia

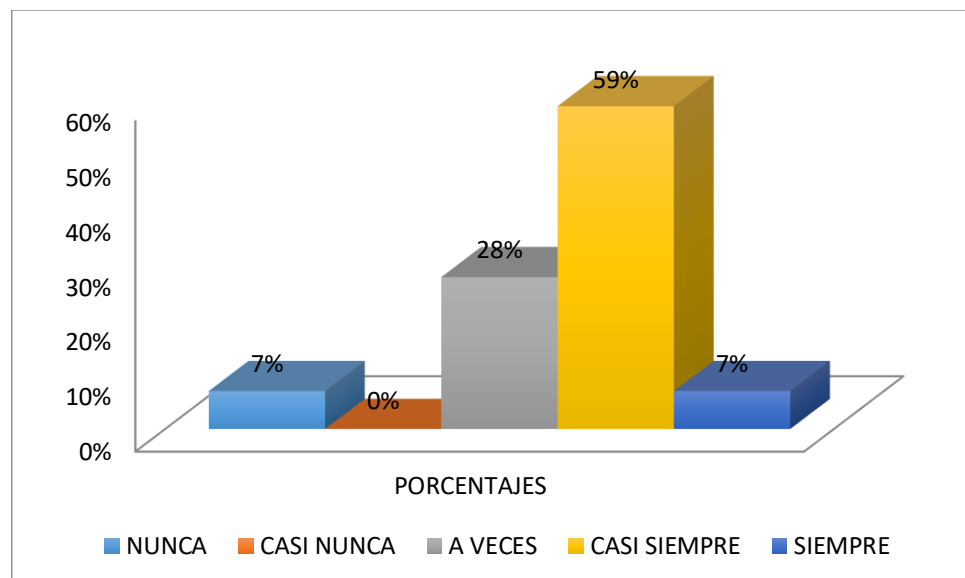


Gráfico 45. Cuenta de Considera Ud. que el desempeño de los voluntarios refleja su grado de identidad institucional.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 52 y el gráfico 45 se observa que el 59% de los voluntarios consideran que el desempeño de los voluntarios casi siempre refleja su grado de identidad institucional, mientras que el 7% de los voluntarios consideran que nunca reflejan su grado de identidad institucional, y por el contrario, el otro 7% de los voluntarios indican lo contrario.

Tabla 53: Considera Ud. que los voluntarios se preocupan por cumplir los valores de la organización.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	5%	4
A veces	55%	48
Casi siempre	26%	23
Siempre	14%	12
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

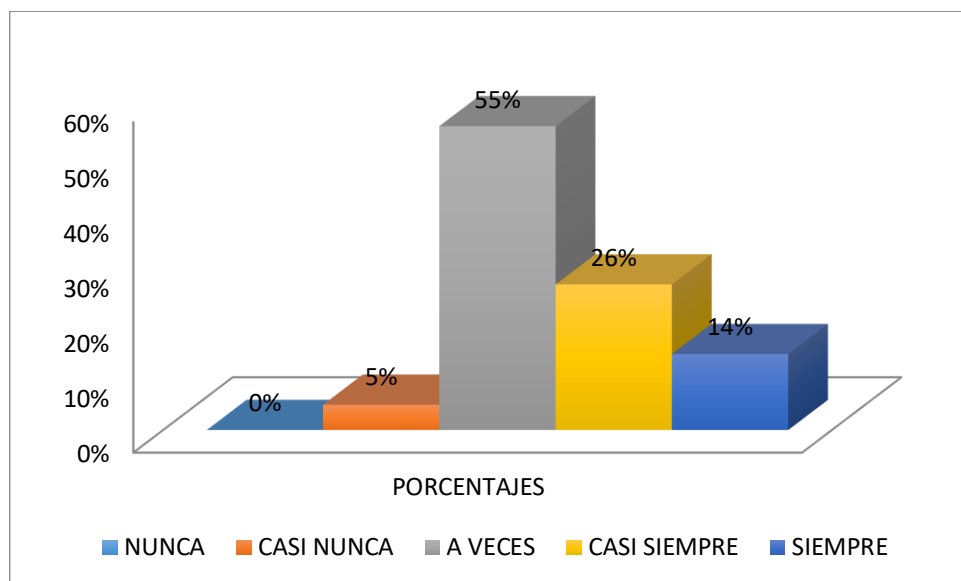


Gráfico 46. Considera Ud. que los voluntarios se preocupan por cumplir los valores de la organización.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 53 y gráfico 46 se observa que el 55% de los voluntarios consideran que a veces se preocupan por cumplir los valores de la organización, mientras que el 5% de los voluntarios consideran que casi nunca se preocupan por cumplir dichos valores.

Tabla 54: *Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad afectiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuada	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	58	66.7%	66.7%	66.7%
Alto	29	33.3%	33.3%	100.0%
Total	87	100.0%	100.0%	

FUENTE: Elaboración propia

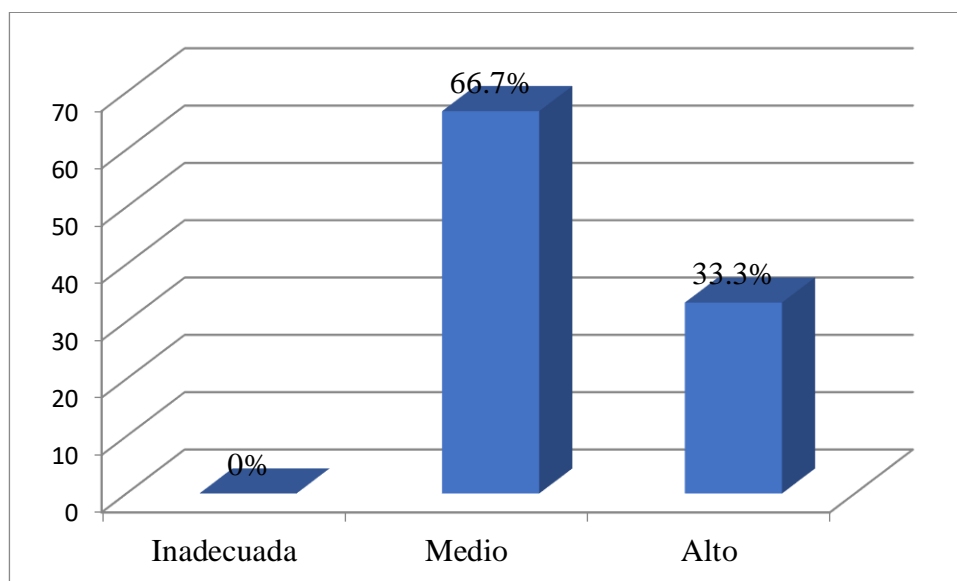


Gráfico 47. Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad afectiva

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 55: Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad afectiva evaluada por parte de GTH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	25.0%	25.0%	25.0%
Medio	5	62.5%	62.5%	87.5%
Alto	1	12.5%	12.5%	100.0%
Total	8	100.0%	100.0%	

FUENTE : Elaboración propia

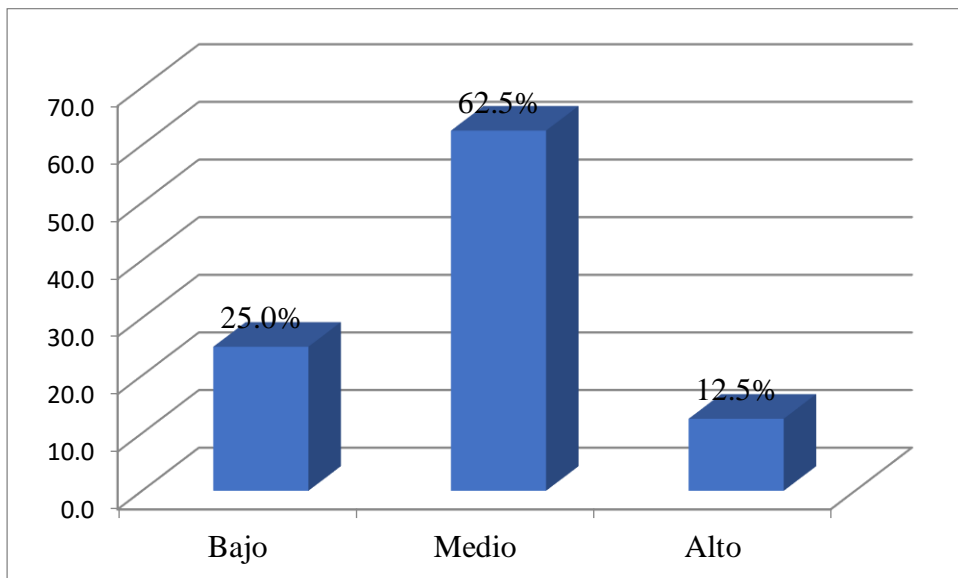


Gráfico 48. Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad afectiva evaluada por parte de GTH

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 54 y gráfico 47, se observa que la capacidad afectiva está en el nivel medio, y representa el 66.7% de la percepción de los voluntarios y en la Tabla 55 y gráfico 48, se observa que la capacidad afectiva está en el nivel medio, y representa el 62.5% de la percepción de los encargados de la gestión del talento humano en cada proyecto.

Dimensión capacidad psicomotora

Tabla 56: Considera Ud. que los encargados de un área (metodología, GTH, etc.) requieren capacitación.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	0%	0
A veces	18%	16
Casi siempre	24%	21
Siempre	57%	50
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

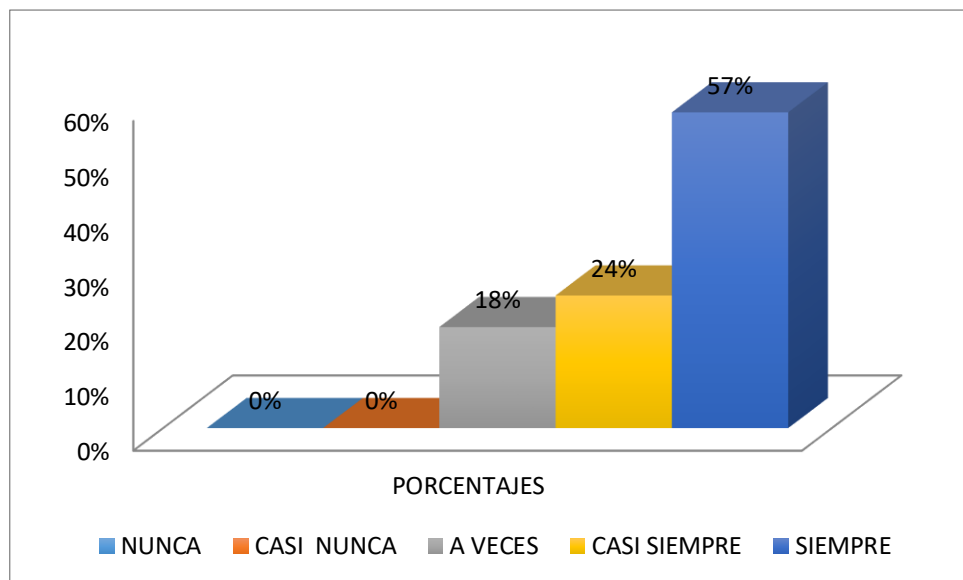


Gráfico 49. Considera Ud. que los encargados de un área (metodología, GTH, etc.) requieren capacitación.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 56 y gráfico 49 se observa que el 57% de los voluntarios consideran que los encargados de un área (metodología, GTH, etc.) siempre requieren capacitación, mientras que el 18% de los voluntarios consideran que los encargados a veces requieren capacitación.

Tabla 57: Considera Ud. que las buenas relaciones funcionales favorecen a la organización.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	0%	0
A veces	7%	6
Casi siempre	25%	22
Siempre	68%	59
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

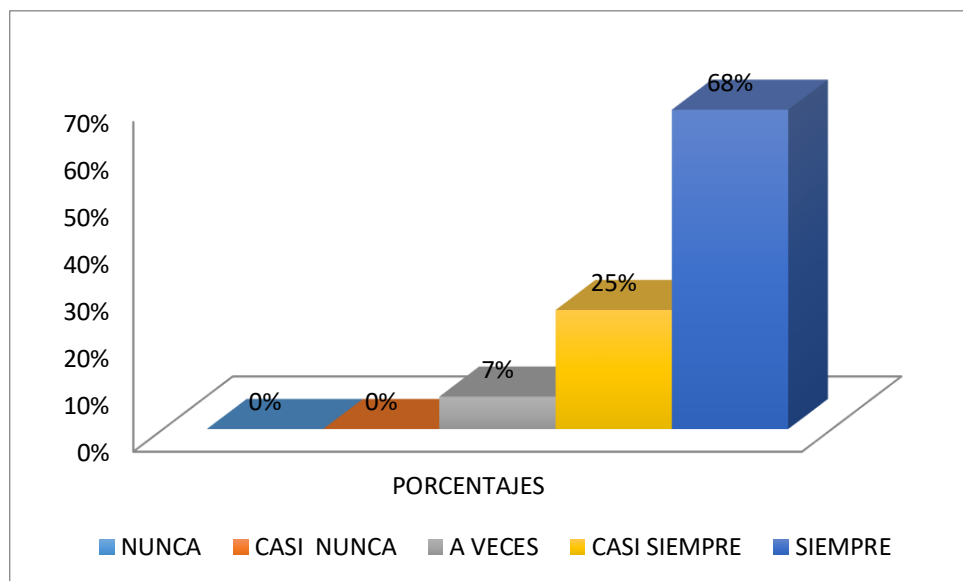


Gráfico 50. Considera Ud. que las buenas relaciones funcionales favorecen a la organización.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 57 y gráfico 50 se observa que el 68% de los voluntarios consideran que las buenas relaciones funcionales siempre favorecen a la organización, mientras que el 7% de los voluntarios consideran que solo a veces.

Tabla 58: Considera Ud. que la ausencia de relaciones de voluntariado óptimas pone en riesgo el desempeño de los voluntarios

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	2%	2
A veces	22%	19
Casi siempre	34%	30
Siempre	41%	36
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

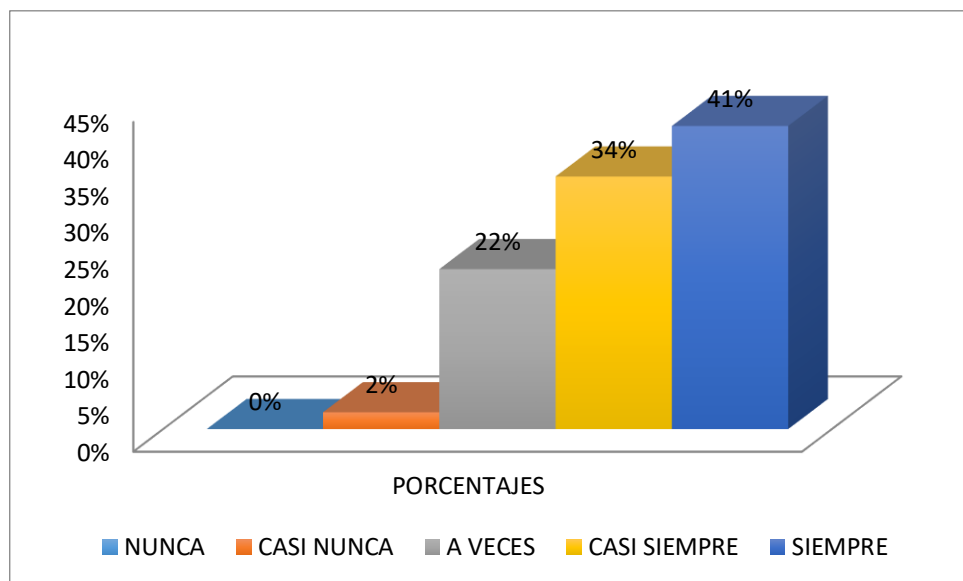


Gráfico 51. Considera Ud. que la ausencia de relaciones de voluntariado óptimas pone en riesgo el desempeño de los voluntarios

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 58 y gráfico 51 se observa que el 41% de los voluntarios consideran que la ausencia de relaciones de voluntariado óptimas siempre pone en riesgo el desempeño de los voluntarios, mientras que el 2% de los voluntarios consideran que solo a veces.

Tabla 59: Considera Ud. que la metodología de trabajo permite fortalecer el desempeño del voluntario

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	2%	2
A veces	14%	12
Casi siempre	48%	42
Siempre	36%	31
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

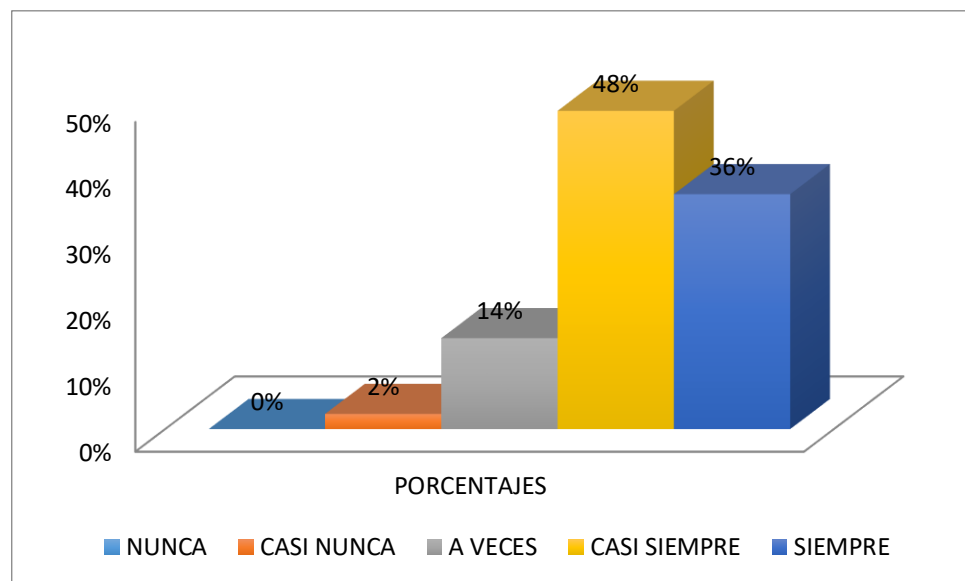


Gráfico 52. Considera Ud. que la dinámica interna permite fortalecer el desempeño del voluntario

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 59 y gráfico 52 se observa que el 48% de los voluntarios consideran que la dinámica interna permite casi siempre fortalecer el desempeño del voluntario, mientras que el 2% de los voluntarios consideran que casi nunca fortalecen el desempeño del voluntario.

Tabla 60: Considera Ud. que los voluntarios bien capacitados superan las metas previstas.

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	0%	0
A veces	14%	12
Casi siempre	39%	34
Siempre	47%	41
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

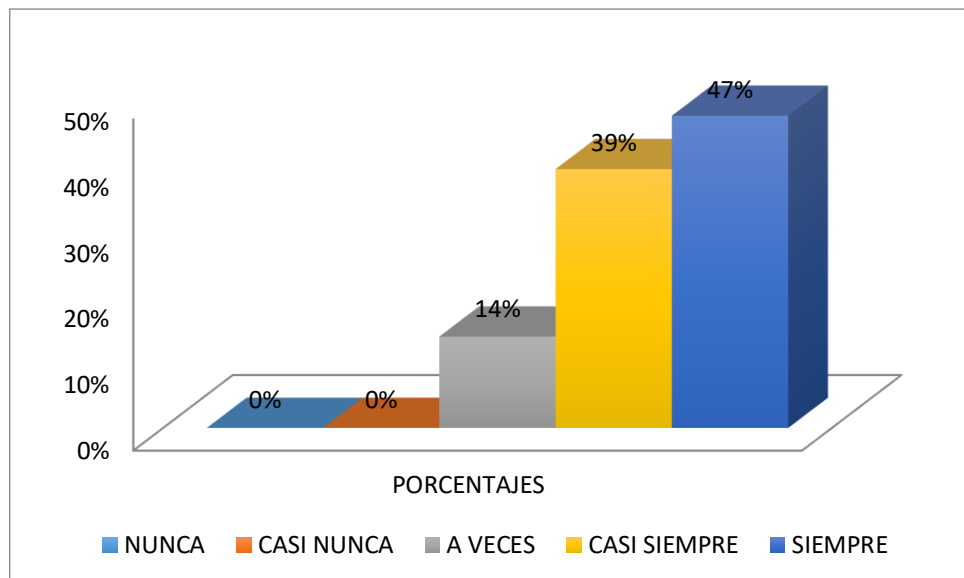


Gráfico 53. Considera Ud. que los voluntarios bien capacitados superan las metas previstas.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 60 y gráfico 53 se observa que el 47% de los voluntarios consideran que los voluntarios bien capacitados siempre superan las metas previstas, mientras que el 14% de los voluntarios considera que solo a veces.

Tabla 61: *Considera Ud. que en el desempeño del voluntario se aprecia sus competencias personales y profesionales con voluntades Puno*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	5%	4
A veces	26%	23
Casi siempre	36%	31
Siempre	33%	29
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

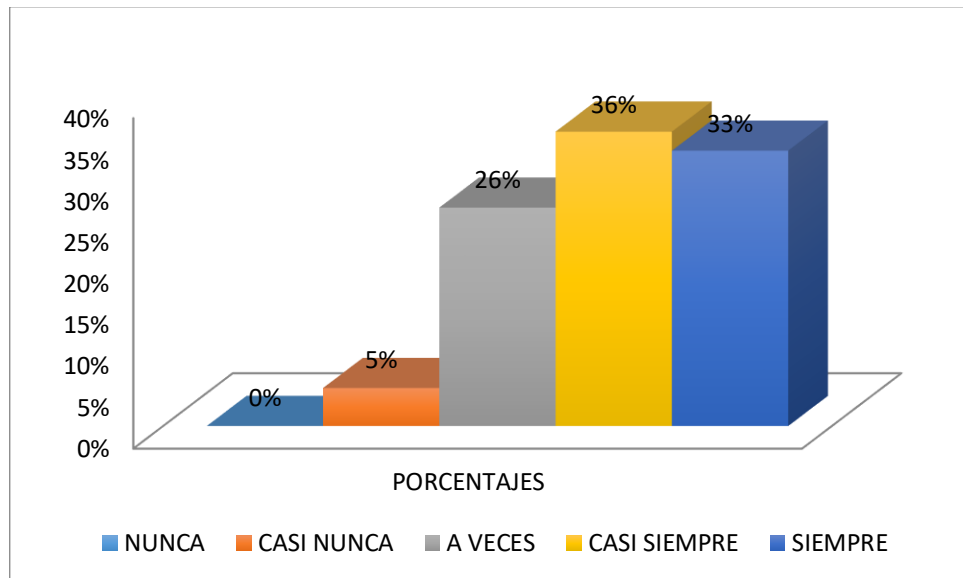


Gráfico 54. *Considera Ud. que en el desempeño del voluntario se aprecia sus competencias personales y profesionales con voluntades Puno.*

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 61 y gráfico 54 se observa que el 36% de los voluntarios consideran que en el desempeño del voluntario se aprecia sus competencias personales y profesionales con voluntades Puno

Tabla 62 :Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad psicomotora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	14	16.1%	16.1%	16.1%
Alto	73	83.9%	83.9%	100.0%
Total	87	100.0%	100.0%	

FUENTE: Elaboración propia

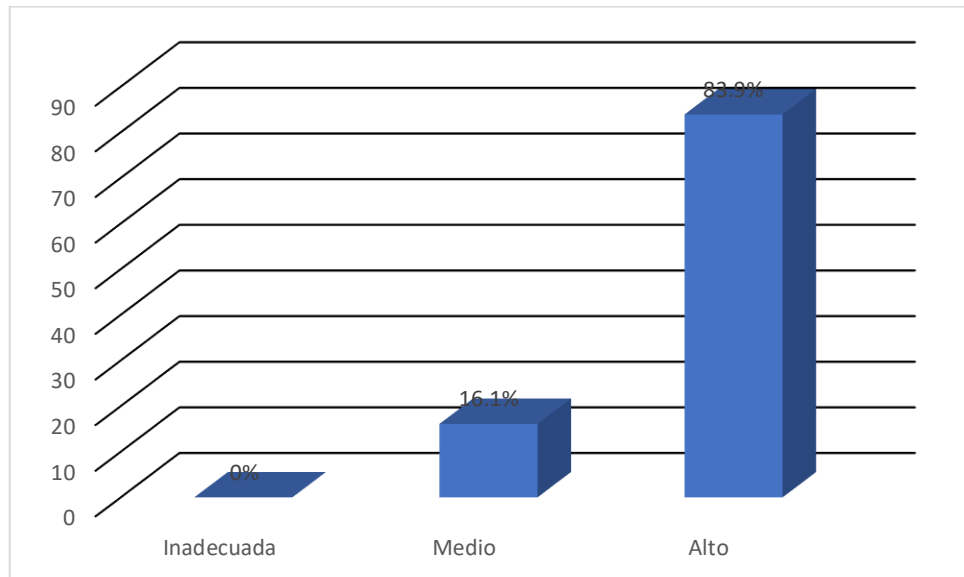


Gráfico 55. Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad psicomotora

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 63: Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad psicomotora evaluada por parte de GTH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	2	25.0%	25.0%	25.0%
Alto	6	75.0%	75.0%	100.0%
Total	8	100.0%	100.0%	

FUENTE: Elaboración propia

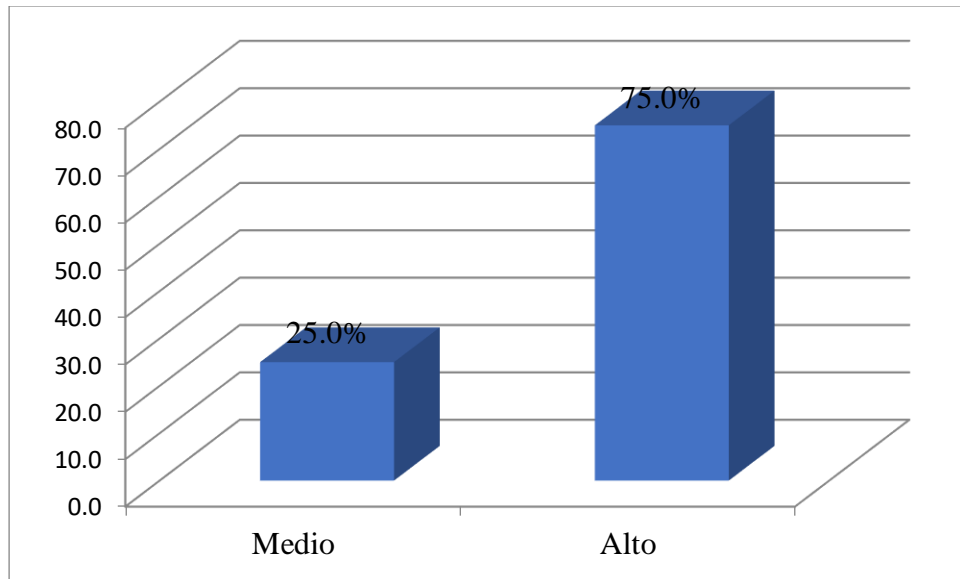


Gráfico 56. Frecuencia de los niveles de la dimensión capacidad psicomotora evaluada por parte de GTH

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 62 y gráfico 55, se observa que la capacidad psicomotora está en el nivel alto, y representa el 83 % de la percepción de los voluntarios y en la Tabla 63 y gráfico 56, se observa que la capacidad psicomotora está en el nivel alto, y representa el 75% de la percepción de los encargados de la gestión del talento humano cada proyecto.

Dimensión motivación profesional.

Tabla 64: *Considera Ud. que los voluntarios reciben estímulos para mejorar su desempeño.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	13%	11
Casi nunca	16%	14
A veces	56%	49
Casi siempre	10%	9
Siempre	5%	4
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

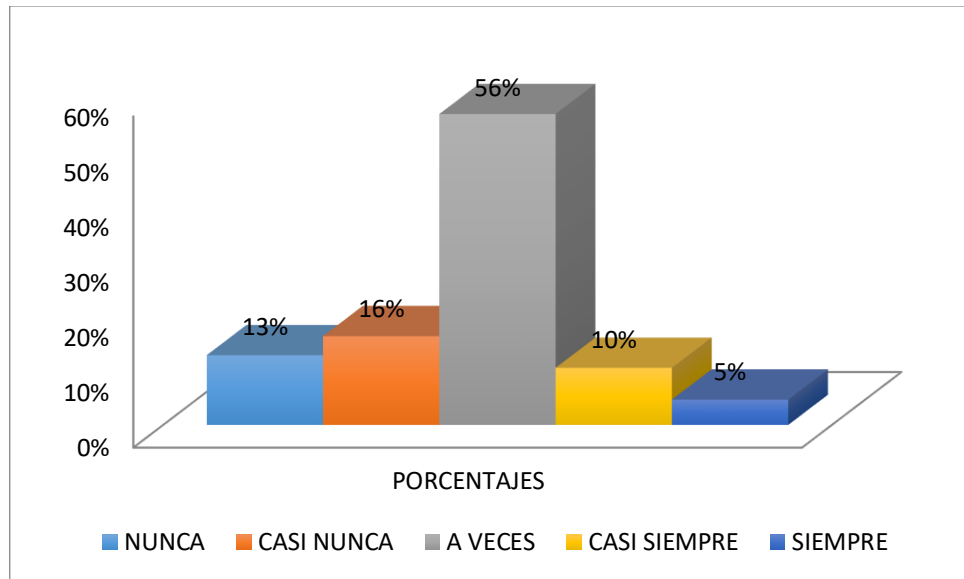


Gráfico 57. Considera Ud. que los voluntarios reciben estímulos para mejorar su desempeño.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 64 y el gráfico 57 se observa que el 56% de los voluntarios consideran que a veces reciben estímulos para mejorar su desempeño, mientras que el 5% de los voluntarios considera que siempre reciben dichos estímulos.

Tabla 65: *Considera Ud. que las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño de los voluntarios.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	9%	8
A veces	29%	25
Casi siempre	33%	29
Siempre	29%	25
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

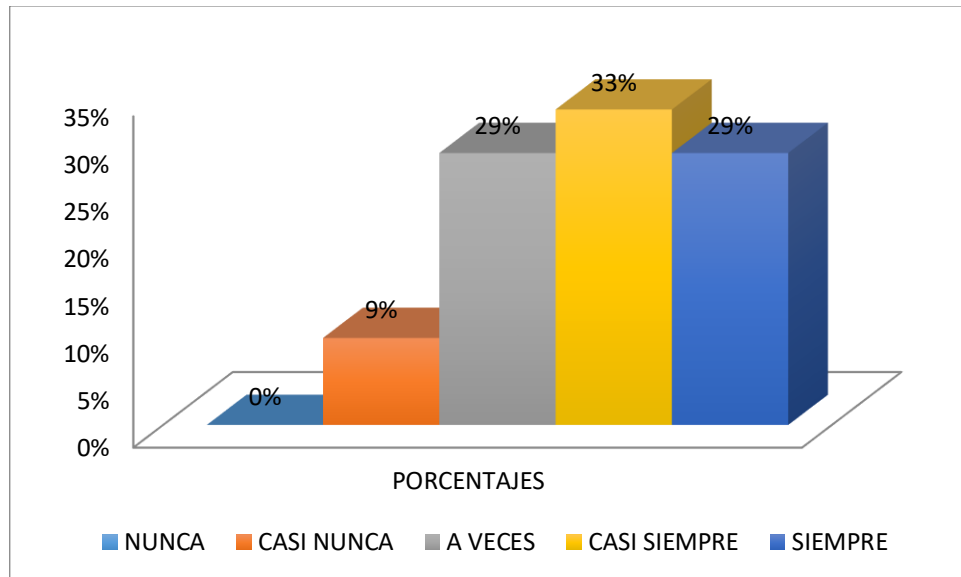


Gráfico 58. Considera Ud. que las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño de los voluntarios.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 65 y el gráfico 58 se observa que el 33% de los voluntarios consideran que las capacitaciones recibidas casi siempre son estimulantes para el desempeño de los voluntarios, mientras que el 9% de los voluntarios consideran que casi nunca son estimulantes.

Tabla 66: *Considera Ud. que los voluntarios son deficientes en su desempeño por falta de una jerarquía de estímulos laborales*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	5%	4
Casi nunca	15%	13
A veces	56%	49
Casi siempre	17%	15
Siempre	7%	6
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

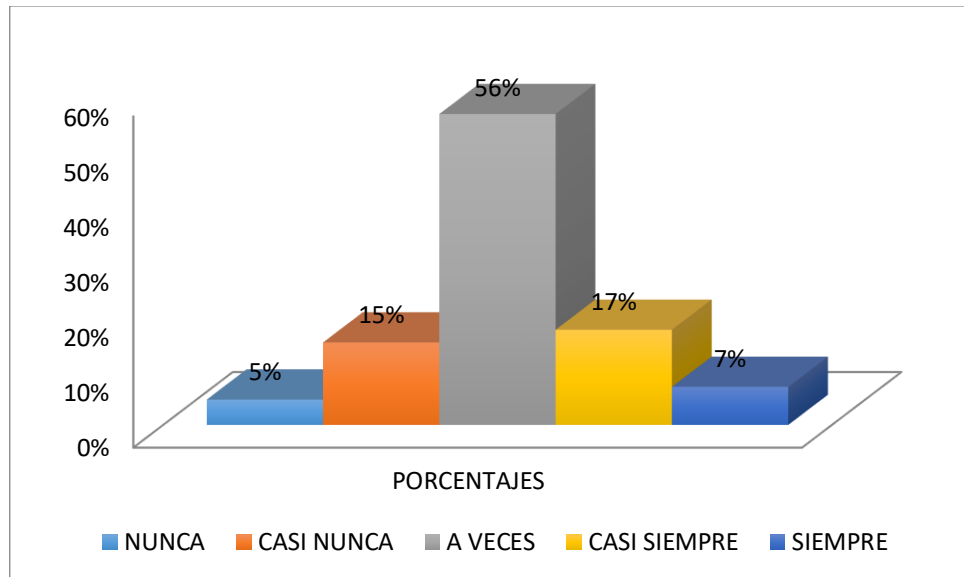


Gráfico 59. Considera Ud. que los voluntarios son deficientes en su desempeño por falta de una jerarquía de estímulos laborales.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 66 y el gráfico 59 se observa que el 56% de los voluntarios consideran que a veces son deficientes en su desempeño por falta de una jerarquía de estímulos laborales, mientras que el 5% de voluntarios indican que nunca son deficientes en su desempeño por falta de una jerarquía de estímulos laborales.

Tabla 67: *Considera Ud. que Voluntades Puno debe mejorar la calidad de estímulos que permita fortalecer el desempeño de sus voluntarios.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	8%	7
Casi nunca	5%	4
A veces	21%	18
Casi siempre	44%	38
Siempre	23%	20
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

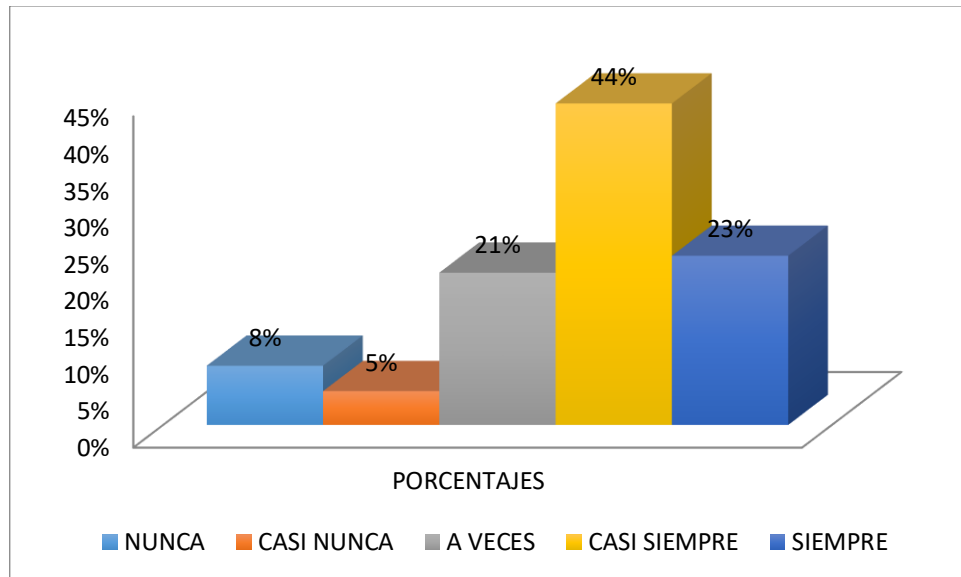


Gráfico 60. Considera Ud. que Voluntades Puno debe mejorar la calidad de estímulos que permita fortalecer el desempeño de sus voluntarios.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 67 y gráfico 60 se observa que el 44% de los voluntarios considera que casi siempre Voluntades Puno debe mejorar la calidad de estímulos que permita fortalecer el desempeño de sus voluntarios, mientras que el 5% de los voluntarios considera que casi nunca.

Tabla 68: *Considera Ud. que los voluntarios cuentan con adecuada motivación intrínseca que les impulse a realizar eficientemente su trabajo.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	5%	4
A veces	53%	46
Casi siempre	20%	17
Siempre	23%	20
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

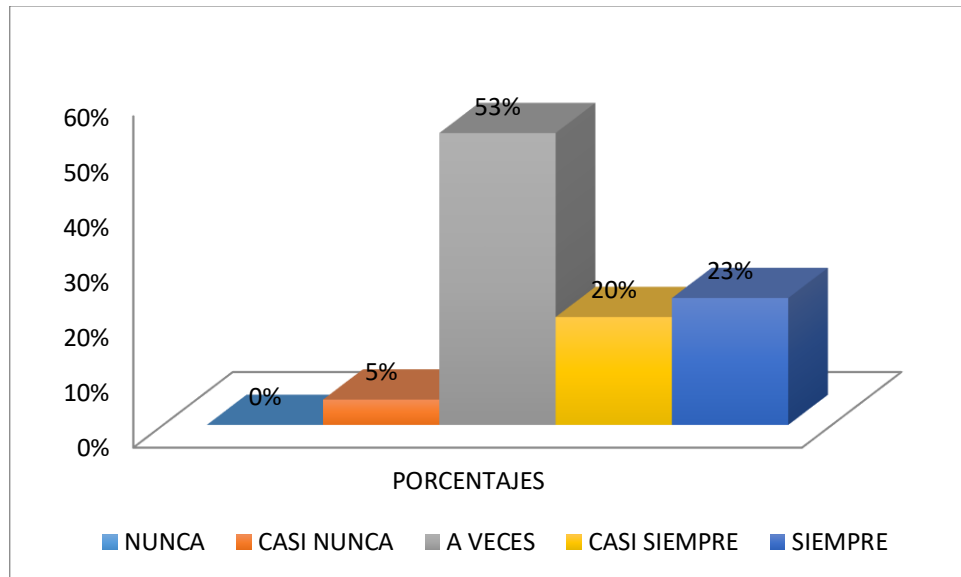


Gráfico 61. Considera Ud. que los voluntarios cuentan con adecuada motivación intrínseca que les impulse a realizar eficientemente su trabajo.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 68 y gráfico 61 se observa que el 53% de los voluntarios consideran que solo a veces cuentan con adecuada motivación intrínseca que les impulse a realizar eficientemente su trabajo, mientras que el 5% considera que casi nunca cuentan con dicha motivación adecuada.

Tabla 69: *Considera Ud. que la gestión cumple con motivar de manera eficiente al voluntario.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	0%	0
Casi nunca	17%	15
A veces	38%	33
Casi siempre	24%	21
Siempre	21%	18
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

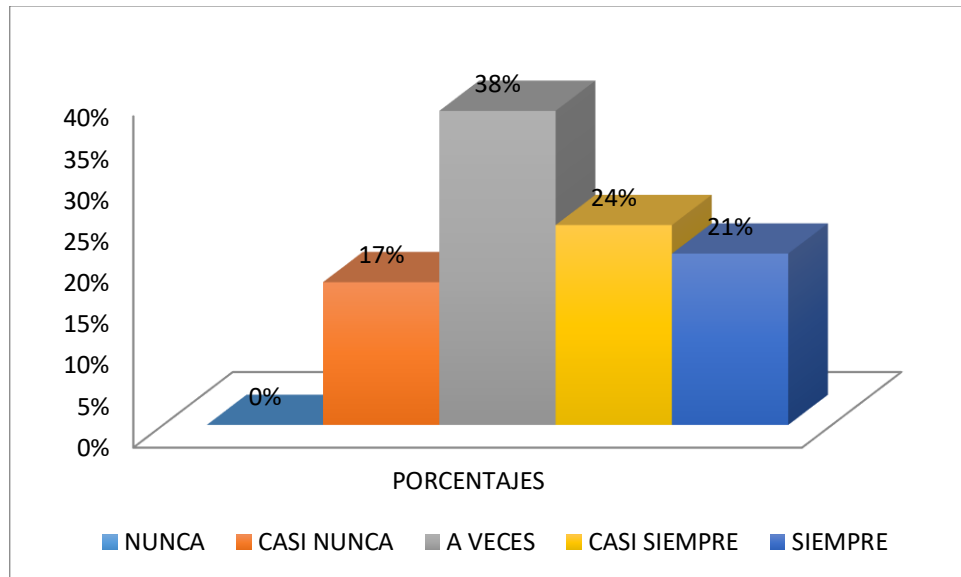


Gráfico 62. Considera Ud. que la gestión cumple con motivar de manera eficiente al voluntario.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 69 y gráfico 62 se observa que el 38% de los voluntarios considera que solo a veces la gestión cumple con motivar de manera eficiente al voluntario, mientras que el 17% indica que casi nunca cumple con dicha motivación.

Tabla 70: *Considera Ud. Que existen recompensas satisfactorias por el buen desempeño de los voluntarios.*

Escala de medición	Porcentajes	Frecuencia
Nunca	9%	8
Casi nunca	18%	16
A veces	40%	35
Casi siempre	23%	20
Siempre	9%	8
Total	100%	87

FUENTE: Elaboración propia

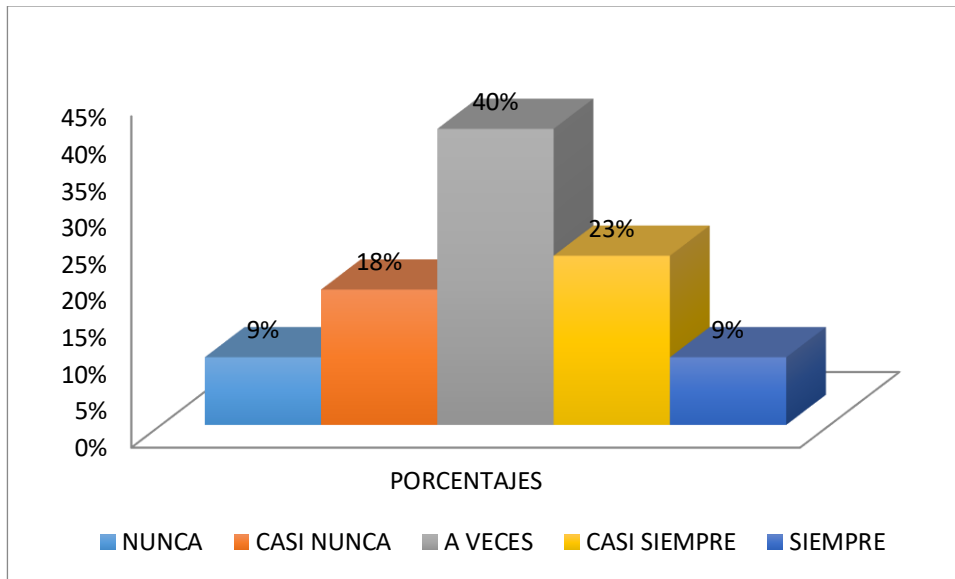


Gráfico 63. Considera Ud. Que existen recompensas satisfactorias por el buen desempeño de los voluntarios.

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 70 y el gráfico 63 se observa que el 40% de los voluntarios considera que solo a veces existen recompensas satisfactorias por el buen desempeño de los voluntarios, mientras que el 9% indica que siempre existe dicha satisfacción y por otro lado el 9% indica que nunca se cuenta con recompensas satisfactorias.

Tabla 71: *Frecuencia de los niveles de la dimensión motivación profesional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	74	85.1%	85.1%	85.1%
Alto	13	14.9%	14.9%	100.0%
Total	87	100.0	100.0	

FUENTE: Elaboración propia

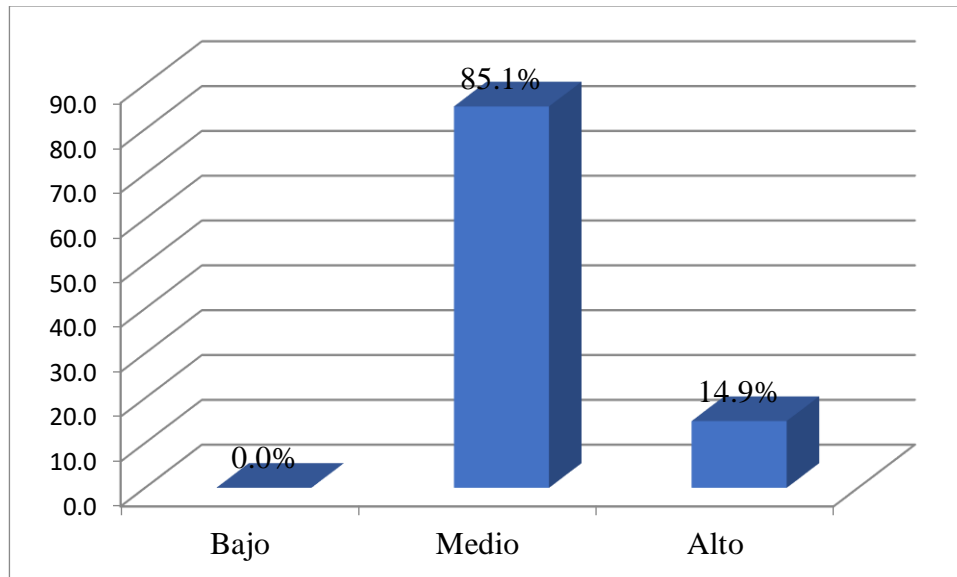


Gráfico 64 . Frecuencia de los niveles de la dimensión motivación profesional

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 71 y gráfico 64, se observa que la motivación profesional está en el nivel medio, y representa el 85,1% de la percepción de los voluntarios.

Tabla 72: Frecuencia de los niveles de la dimensión motivación profesional evaluación por parte de GTH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	25.0%	25.0%	25.0%
Medio	5	62.5%	62.5%	87.5%
Alto	1	12.5%	12.5%	100.0%
Total	8	100.0%	100.0%	

FUENTE: Elaboración propia

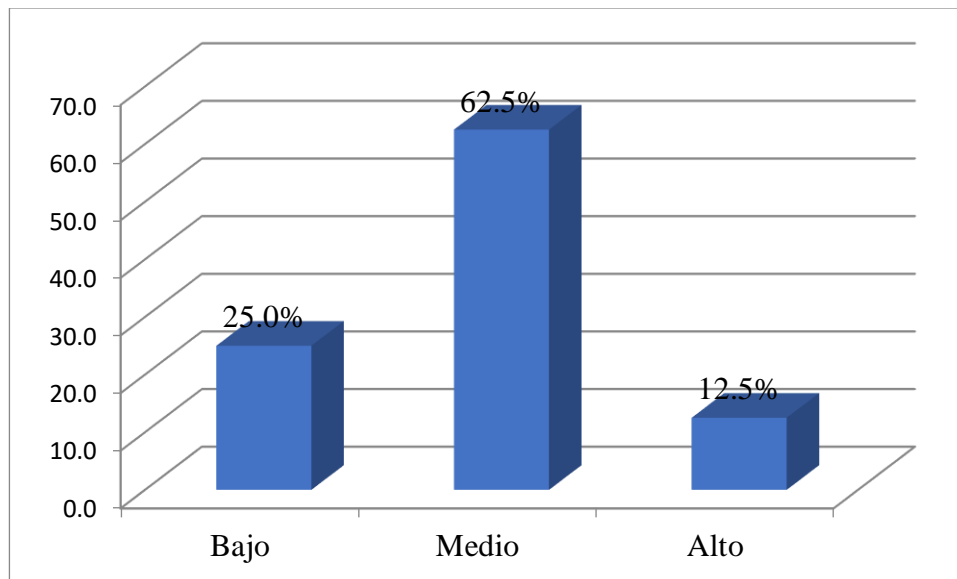


Gráfico 65. Frecuencia de los niveles de la dimensión motivación profesional evaluación por parte de GTH

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 71 y gráfico 64, se observa que la motivación profesional está en el nivel medio, y representa el 85,1% de la percepción de los voluntarios y en la Tabla 72 y gráfico 6, se observa que la motivación profesional está en el nivel medio, y representa el 62,5% de la percepción de los encargados de la gestión del talento humano en los diferentes proyectos.

Tabla 73: *Frecuencia de los niveles de la variable desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	87	100.0%	100.0%	100.0%
Alto	0	0.0%	0.0%	
Total	87	100.0	100.0	

FUENTE: Elaboración propia

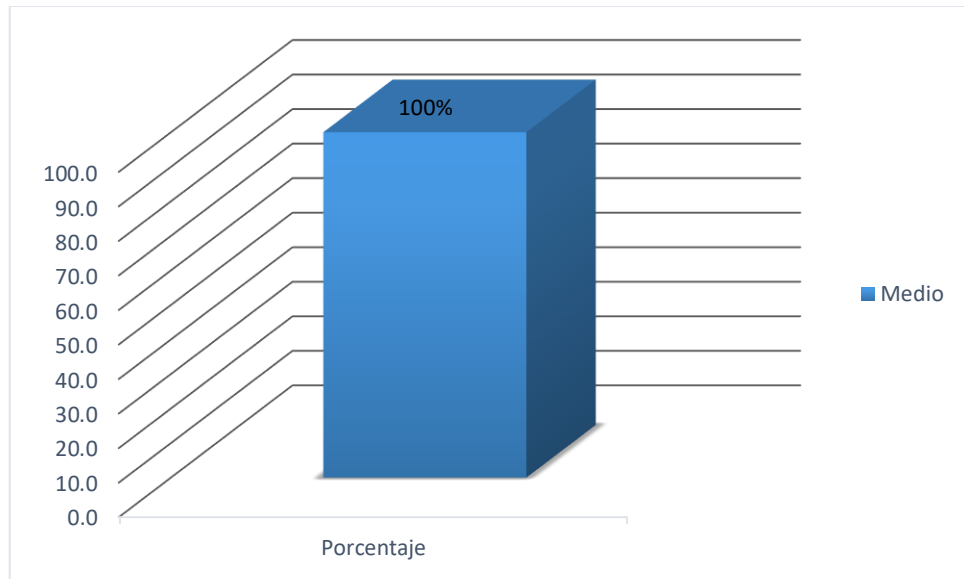


Gráfico 66. Frecuencia de los niveles de la variable desempeño

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 74: Frecuencia de los niveles de la variable desempeño evaluación por parte de GTH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	8	100.0%	100.0%	100.0%
Alto	0	0.0%	0.0%	
Total	8	100	100	

FUENTE: Elaboración propia

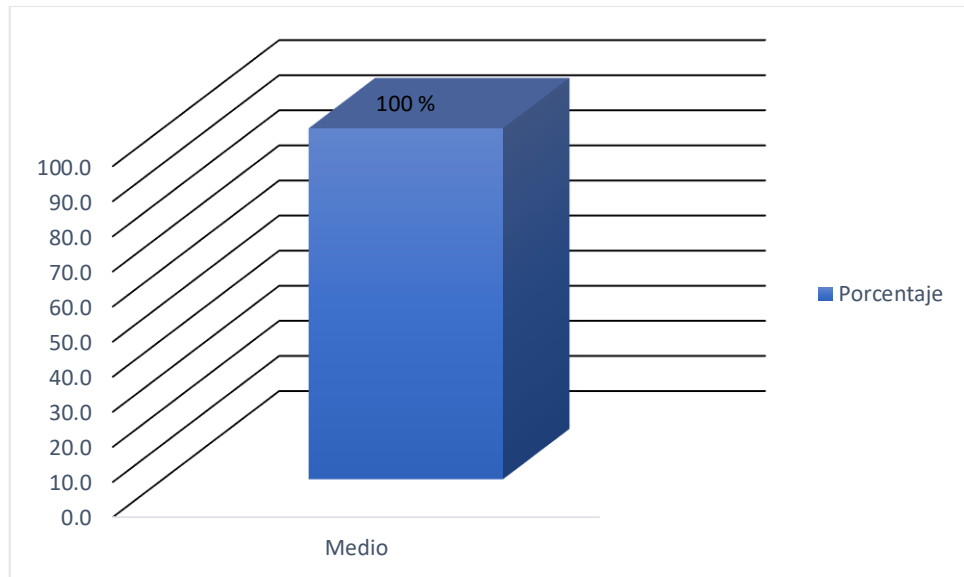


Gráfico 67. Frecuencia de los niveles de la variable desempeño evaluación por parte de GTH

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 73 y gráfico 66, se observa que el desempeño de los voluntarios está en el nivel medio y representa el 100% de la percepción del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno y en la Tabla 74 y gráfico 67, se observa que el desempeño de los voluntarios está en el nivel medio y representa el 100% de la percepción de los encargados de la gestión del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno.

4.1.3. Propuesta de manual de perfil de puestos por competencias para mejorar la gestión del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno.

MANUAL DE
PERFIL
DE
PUESTOS





I. INDICE

I. INDICE

II. INTRODUCCION

III. ORGANIGRAMA

IV. PERFILES DE PUESTOS

ORGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

ORGANOS DE ASESORAMIENTO

ORGANOS DE APOYO

ORGANOS DE LINEA

V. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



II. INTRODUCCION

El presente manual de perfil de puestos de la asociación civil voluntades puno es un documento normativo que tiene por finalidad: dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que comprende la organización determinando funciones por cada puesto, así como las diferentes competencias que le corresponde, niveles de responsabilidad y autoridad.

El manual de perfil de puestos de la asociación civil voluntades puno tiene una distribución de la siguiente manera:

CAPITULO I Índice, donde podemos encontrar el contenido de todo el documento de manera ordenada y estructurada,

CAPITULO II Introducción, donde nos da una explicación del contenido del manual.

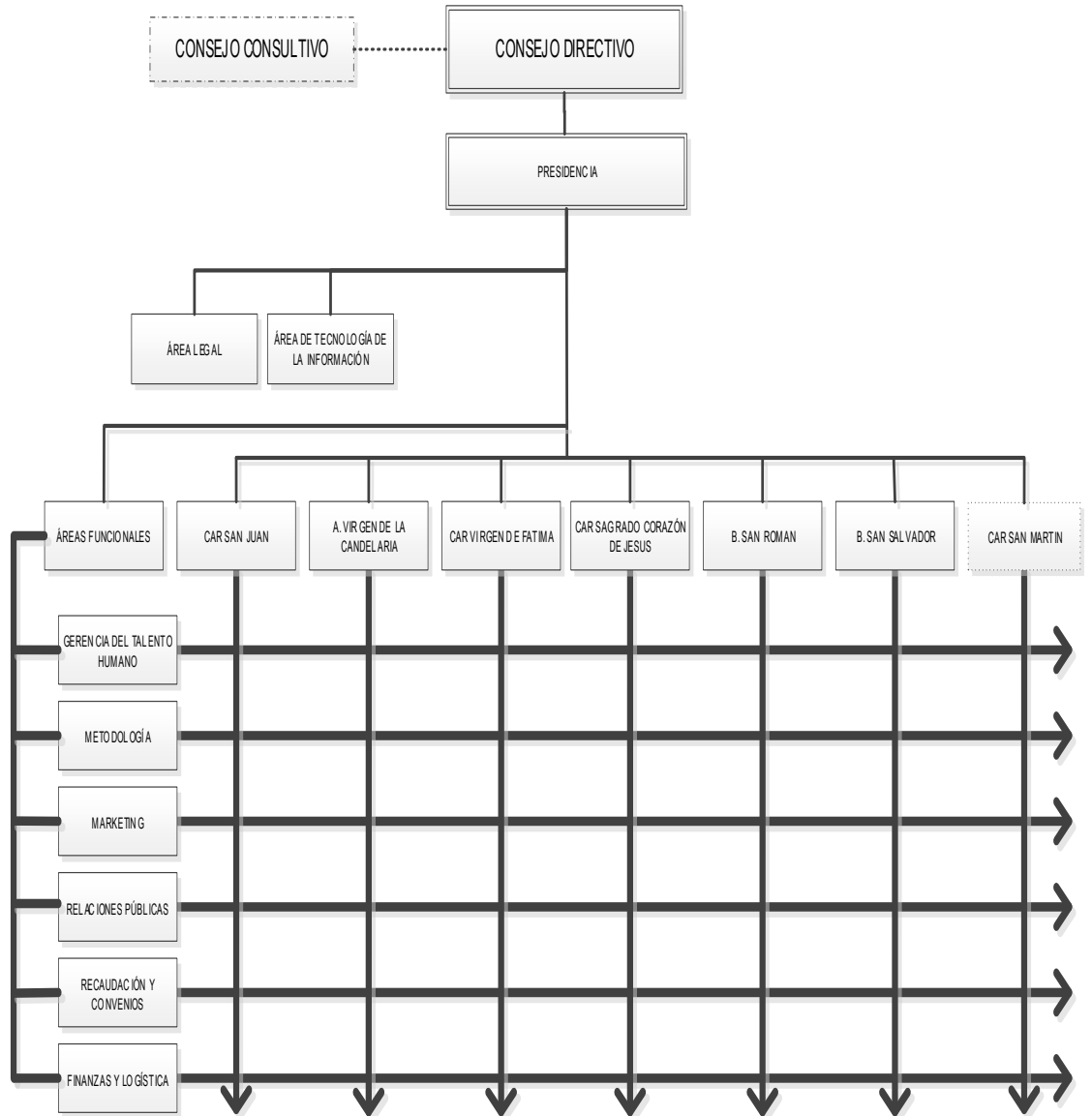
CAPITULO III Organigrama, en este apartado se plantea la estructura orgánica de voluntades puno nos ofrece una visión general sobre las áreas, ubicación y su interrelación,

CAPITULO IV Perfiles de puestos, en esta sección se detalla las funciones nombre del puesto, área al cual pertenece, codificación del puesto, competencias requeridas.

CAPITULO V Diccionario, en esta sección se muestra la conceptualización de las competencias conjuntamente con sus comportamientos para un mejor entendimiento.

El presente documento tiene ámbito de aplicación de toda la fuerza voluntaria de la organización en todas sus áreas.

III. ORGANIGRAMA





IV. PERFILES DE PUESTOS

ORGANOS DE ALTA DIRECCIÓN



PRESIDENTE

CODIGO
01

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	PRESIDENTE
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	DIRIGIR Y LIDERAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE VOLUNTADES PUNO EN EL PROCESO DE DESARROLLO PERSONAL, SOCIAL E INTEGRAL DEL INFANTE Y ADOLESCENTE EN ABANDONO CON EL FIN DE EJECUTAR LA BUENA MARCHA DE LA ORGANIZACIÓN.
CARGO AL QUE REPORTA	:	CONCEJO NACIONAL
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	TODOS
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	5 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO APLICA	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Adoptar cualquier medida urgente que la buena marcha de la Asociación aconseje o en el desarrollo de sus actividades resulte necesaria o conveniente, sin perjuicio de dar cuenta posteriormente a Consejo Directivo y equipo de Gestión
2	Representar legalmente a la Asociación ante toda clase de organismos públicos o privados conforme a ley.
3	Establecer procesos administrativos claves que ayuden en la adecuada Gestión de la organización
4	Llevar a cabo la Planificación Anual y supervisar su cumplimiento para asegurar la buena marcha de la organización conforme a los objetivos fijados.
5	Convocar, presidir y levantar las reuniones que celebre el Consejo consultivo y el equipo de Gestión, así como dirigir las deliberaciones de una y otra con el fin de llevar reuniones respetuosas que ayuden a alcanzar decisiones más acertadas.
6	Solicitar informes necesarios a responsables de áreas y proyectos de voluntariado y custodiar la documentación de los mismos y de la Asociación con el fin de preservar y salvaguardar la data.
7	Informar, sobre los acuerdos tomados en reuniones a nivel de Consejo Directivo, Equipo de Gestión, Consejo Consultivo de forma clara y oportuna a los miembros que corresponda.
8	Ordenar pagos y autorizar con su firma los documentos, actas y correspondencia necesarias para tomar las acciones correspondientes de manera oportuna.
9	Presentar informe de avance/ logro/ actividades al finalizar cada ciclo para que puedan ser evaluados por el cargo correspondiente.
10	Manejar el registro de actividades/ reuniones dentro del libro de actas de la organización para ser evaluados y tomar las acciones correspondientes.
11	Delegar alguna o algunas de estas funciones al Vicepresidente, cuando lo estime oportuno respetado los acuerdos en el estatuto.



CONOCIMIENTOS	
Administración Estratégica en el tercer sector	
Coaching de equipos	
Herramientas informáticas	

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRI TERIO DE DESEMPEÑO
		DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/ o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRI TERIO DE DESEMPEÑO
		DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	A	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los stakeholder y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/ o grupo de voluntarios; promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Capacidad de lograr transformar situaciones de cambio en oportunidades. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	B	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción, y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya posea. Capacidad de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.

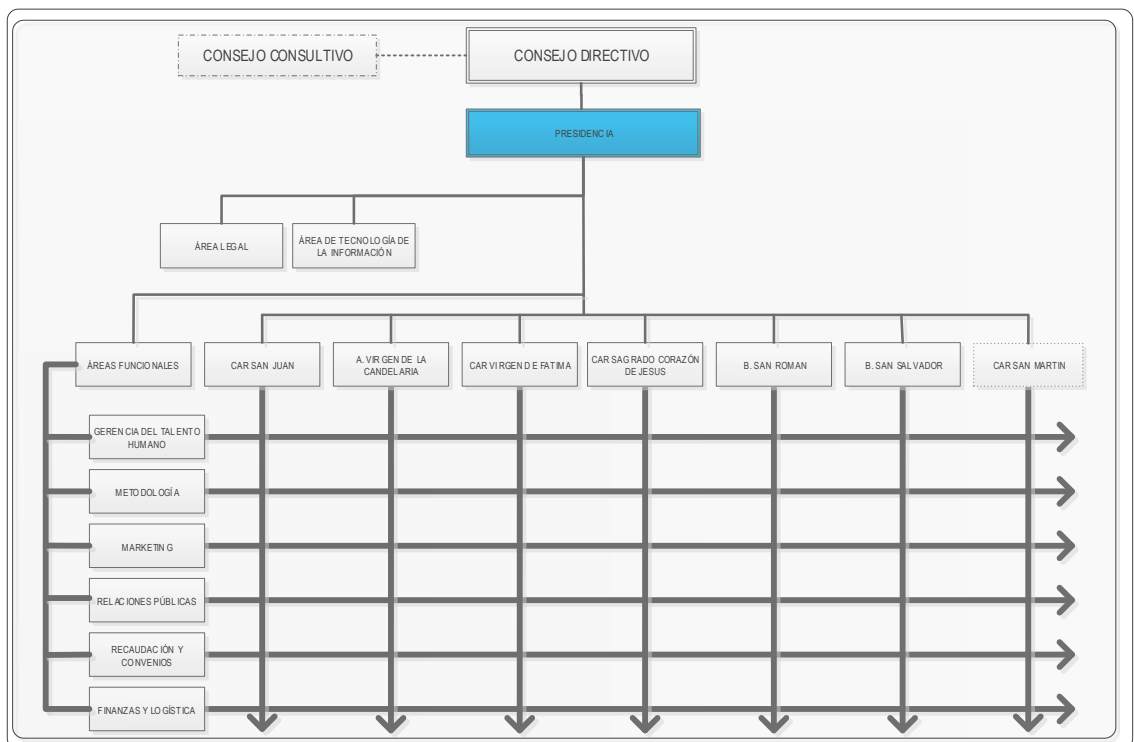
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

TODAS LAS AREAS FUNCIONALES Y PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Informes reportados hacia el puesto, documentos de gestión.

IV. UBICACIÓN





ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO



RESPONSABLE DEL ÁREA LEGAL

CODIGO
02

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	RESPONSABLE DEL ÁREA LEGAL
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	ESTUDIAR, ANALIZAR, COMPRENDER Y PROPONER SOLUCIONES A ASUNTOS LEGALES QUE PUEDE ATRAVESAR VOLUNTADES PUNO, EN MARCO DE LA LEY VIGENTE, CON EL FIN DE MANTENER LA SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROYECTOS DE VOLUNTARIADO.
CARGO AL QUE REPORTA	:	PRESIDENTE
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	NO APLICA
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO LEGAL

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	2 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO APLICA	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la asociación, sus contratos, convenios y normas, en coordinación con la Presidencia.
2	Orientar en materia fiscal y administrativa, dando contestación a requerimientos de autoridades en participación con otras áreas para estar al día en la documentación.
3	Buscar e identificar estrategias que involucren la participación de los miembros de la asociación para el logro de la resolución de asuntos legales ante los organismos necesarios.
4	Apoyar en la representatividad legal de Voluntades Puno frente a organismos públicos y privados de acuerdo con las condiciones acordadas en el momento de su elección como representante.
5	Identificar y establecer metas de trabajo para los asuntos legales, definiendo tareas y responsables que se involucren en los trámites necesarios, de acuerdo al avance alcanzado.
6	Coordinar y mantener una comunicación efectiva con Presidencia sobre los avances de los asuntos legales, con el fin de tomar las medidas correspondientes.
7	Presentar informes de trabajo/logro/ actividad que solicite Presidencia en cuanto a los avances en materia legal para que puedan ser evaluados.
8	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS	
Derecho Administrativo	
Derecho Tributario	
Herramientas informáticas, Redacción	

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	C	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los stakeholder y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	B	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción, y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya posea. Capacidad de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.

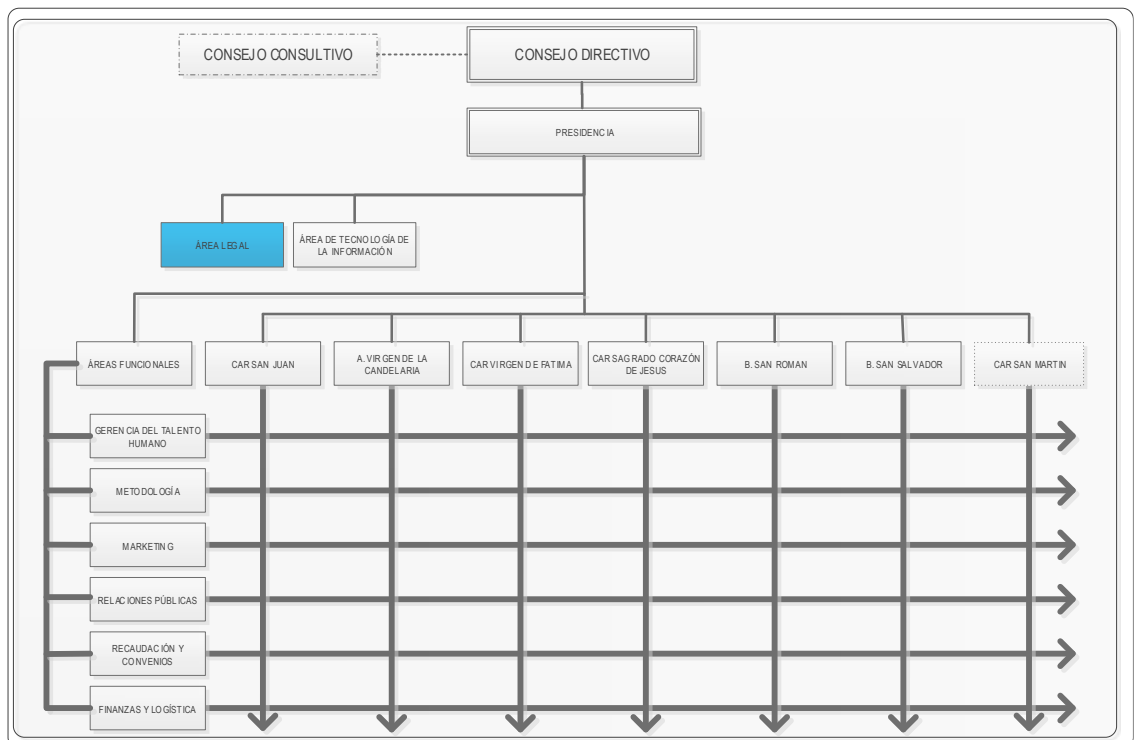
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

PRESIDENTE

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Informes propios del puesto, contratos, convenios, normas.

IV. UBICACIÓN





ÓRGANOS DE APOYO



JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CODIGO
03

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	JEFE DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	DIRIGIR, LIDERAR Y REPRESENTAR EL PROYECTO DE VOLUNTARIADO, PROMOVRIENDO LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO Y CUMPLIMIENTO DE LOS FINES PARA LOS CUALES TRABAJA LA ASOCIACIÓN
CARGO AL QUE REPORTA	:	PRESIDENTE
CARGOS SOBRE LAS CUALES TIENE AUTORIDAD	:	RES. DE COMUNICACIÓN, RES. DE DESARROLLO DEL VOLUNTARIO, RES. DE CULTURA VOLUNTADES, RESs. DE GTH DE CADA PROYECTO.
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO CON MANDO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS	
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	5 HORAS POR SEMANA	
	:	HABLADO	:	ESCRITO	:	TRADUCIDO

RESPONSABILIDADES

1	Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la unidad a su cargo para que los integrantes de la unidad cumplan sus funciones de manera eficaz.
2	Promover, proponer y establecer políticas, normas y procedimientos de administración del talento voluntario que fomenten un clima organizacional adecuado a nivel de organización.
3	Planear, dirigir y coordinar procesos de incorporación, inducción y capacitación a todos los integrantes de la organización para que estos puedan alcanzar un desempeño adecuado en el ejercicio de sus funciones.
4	Fomentar, promover y evaluar el crecimiento y desarrollo personal del voluntario dentro de la organización dentro de un enfoque por competencias para fortalecer el impacto que supone el desarrollo de sus funciones.
5	Fomentar y promover el compromiso e identidad de los voluntarios con la organización para fortalecer la imagen organizacional.
6	Gestionar y coordinar adecuadamente el proceso de desvinculación de los voluntarios para mantener una relación adecuada entre organización y voluntario.
7	Presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite Presidencia para tomar acciones pertinentes en caso lo requiera.
8	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS
Administración de Recursos Humanos/ Talento Humano
Coaching de Equipos
Psicología Organizacional
Manejo de herramientas informáticas

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	B	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los <i>stakeholder</i> y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.



CAPACIDAD DE ANÁLISIS
Y BÚSQUEDA DE
SOLUCIONES

C

Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo

II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

PRESIDENTE, RES. DE COMUNICACIÓN, RES. DESARROLLO DEL VOLUNTARIO, RES. DE CULTURA VOLUNTADES, RES. DE GTH DE PROYECTO.

III. RESPONSABILIDAD POR

DINERO: No aplica

DOCUMENTOS: Documentación correspondiente a la administración de los recursos humanos.

II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

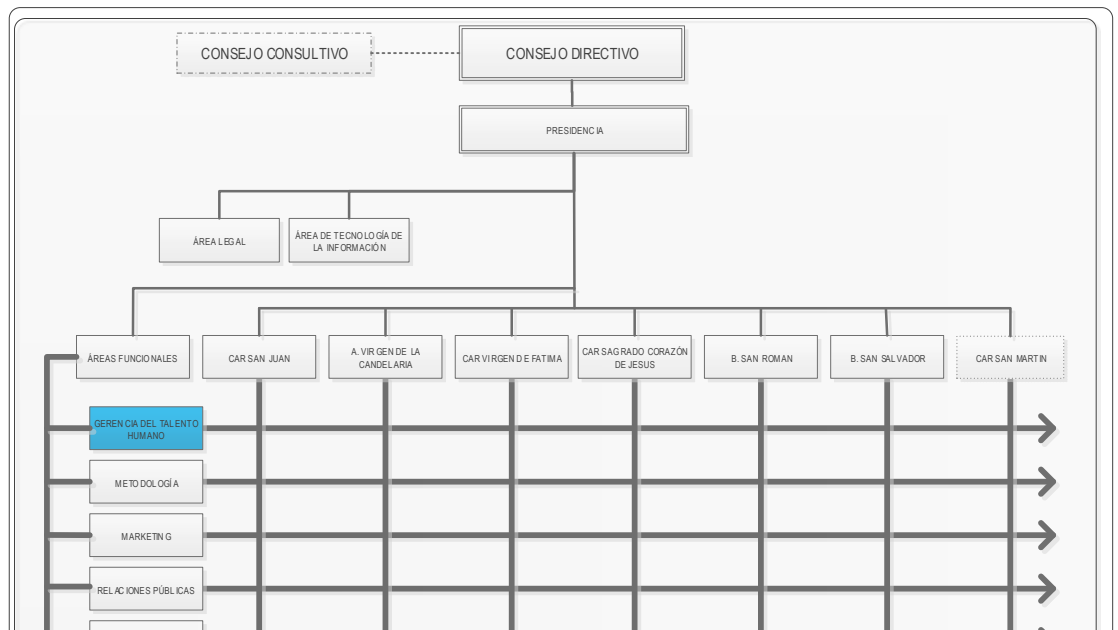
PRESIDENTE, RES. COMUNICACIÓN, RES. DESARROLLO DEL VOLUNTARIO, RES. CULTURA VOLUNTADES, RES. GTH DE CADA PROYECTO.

III. RESPONSABILIDAD POR

DINERO: No aplica

DOCUMENTOS: Documentación necesaria inherentes a la administración de los recursos humanos.

IV. UBICACIÓN





COORDINADOR DE RELACIONES PUBLICAS

CODIGO
04

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	COORDINADOR DE RELACIONES PUBLICAS
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	CONSTRUIR Y GESTIONAR LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN Y SER EL ENLACE PARA EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL PÚBLICO.
CARGO AL QUE REPORTA	:	PRESIDENTE
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	NO APLICA
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	4 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO APLICA	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Fortalecer y desarrollar relaciones con aliados de comunicación (medios on y offline, periodistas, líderes de opinión, agencias de publicidad y personajes públicos) con capacidad para influir en la opinión pública, maximizando el impacto y alcance, con el objetivo de situar la temática de Voluntades Puno en la agenda pública.
2	Realizar diagnóstico del ámbito social y su influencia en las actividades de la organización para formular planes de relaciones con la comunidad.
3	Fomentar una buena imagen de la organización frente a la sociedad, estableciendo mecanismos de seguimiento y control oportunos
4	Coordinar y brindar apoyo a las diversas áreas de la organización en el desarrollo de eventos externos con el fin de manejar la imagen de la organización en todo momento.
5	Aplicar medidas correctivas sobre desviaciones de los planes, logro de metas y cumplimiento de políticas, y comunicar ante Presidencia y Equipo de Gestión según sea el caso y la necesidad para la mantener la consecución de las metas fijadas.
6	Dirigir la gestión de vocería y la realización de eventos de relaciones públicas con el fin de fortalecer los vínculos entre la organización y comunidad.
7	Establecer políticas de comunicación acordes con las actividades de Voluntades Puno para informar a los beneficiarios, voluntarios y al público en general acerca de las iniciativas y políticas de la organización a la que representan.
8	Presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite Presidencia para que puedan ser evaluados por el cargo correspondiente.
8	Formular, actualizar las políticas, planes, metas y presupuestos relacionados con relaciones públicas para el cumplimiento adecuado de las funciones de los integrantes de la organización.
8	Iniciar y mantener contacto con los medios locales con el fin de obtener oportunidades de difusión del desarrollo y necesidades de los proyectos hacia la comuna local.



CONOCIMIENTOS
Marketing social
Estrategias de Comunicación Social
Relaciones Públicas
Herramientas informáticas. Manejo de Redes sociales

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	B	Capacidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	C	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo



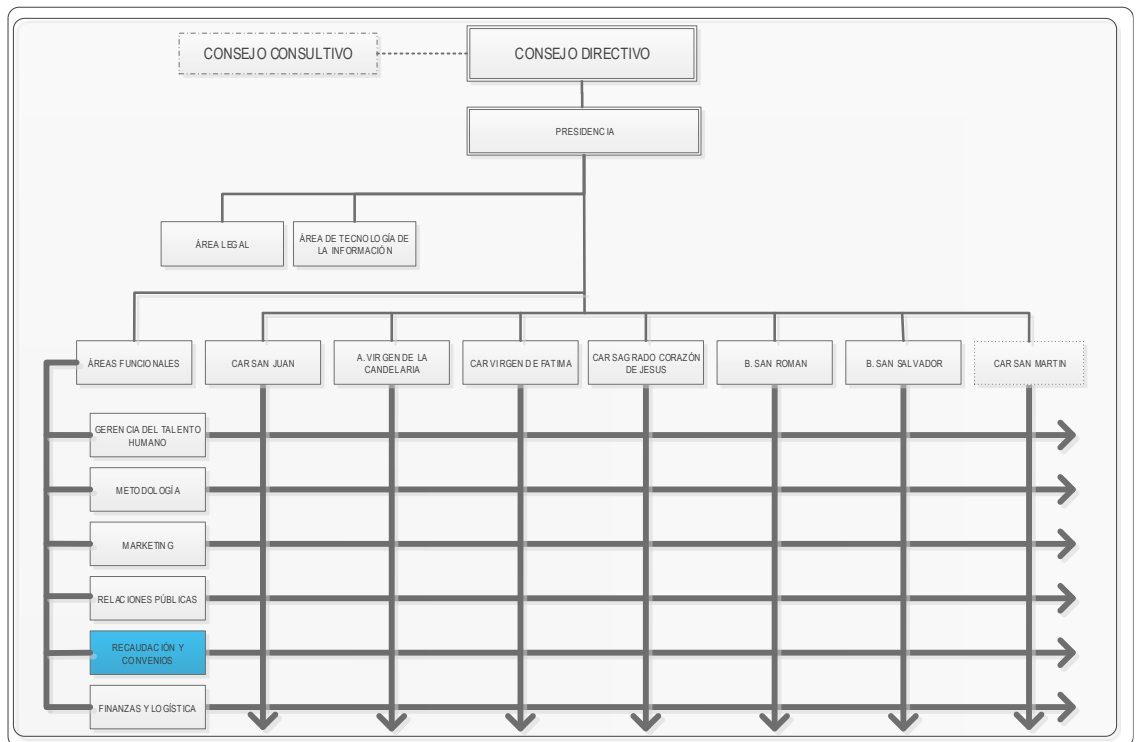
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

PRESIDENTE, MARKETING, RECAUDACION Y CONVENIOS.

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Informes

IV. UBICACIÓN





RESPONSABLE DE FINANZAS Y LOGÍSTICA

CODIGO
05

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	RESPONSABLE DE FINANZAS Y LOGÍSTICA
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	ADMINISTRAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y MATERIALES DE ACUERDO A PROCEDIMIENTOS EFECIENTES DE ADMINISTRACION DE LAS FINANCIERA Y LOGÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN DE TAL FORMA QUE CUBRA LAS NECESIDADES PARA EL BUEN DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN.
CARGO AL QUE REPORTA	:	PRESIDENTE
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	NO APLICA
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	5 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO APLICA	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Gestionar cobranzas de forma oportuna en caso de deudas hacia la asociación a través de buenas practicas para mantener un nivel de activo necesario.
2	Gestionar de forma responsable activos de la organización para mantener y mejorar el trabajo voluntario, en coordinacion con la presidencia.
3	Administrar y distribuir los recursos (económicos o materiales) para el desarrollo de sesiones en los proyectos de voluntariado, o actividades generales previo orden de pago o entrega de Presidencia.
4	Registrar, analizar, evaluar e informar la informacion registrada y los informes económicos, en coordinacion con el equipo correspondiente finalizando cada ciclo para el fin de establecer objetivos futuros.
5	Formular/ actualizar las políticas, planes, metas y presupuestos relacionados con FINANZAS Y LOGÍSTICA, de acuerdo al analisis de la informacion registrada.
6	Aplicar medidas correctivas sobre desviaciones de los planes, logro de metas y cumplimiento de políticas y comunicar ante Presidencia y Equipo de Gestión según sea el caso y la necesidad.
7	Llevar responsablemente el desarrollo del inventario anual y mantenimiento de los listados de bienes y activos con el fin de contar con informacion historica ordenada y actualizada
8	Presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite Presidencia en cuanto al area de finanzas y logistica para que puedan ser evaluados por el cargo correspondiente.
9	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS	
Administración de las finanzas, logística y contabilidad.	
Planificación. Organización de la información	
Comunicación asertiva.	
Ofimática	

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	C	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los stakeholder y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	B	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción, y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya posea. Capacidad de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.

INTEGRIDAD	B	Capacidad de comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer, estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.
------------	---	---

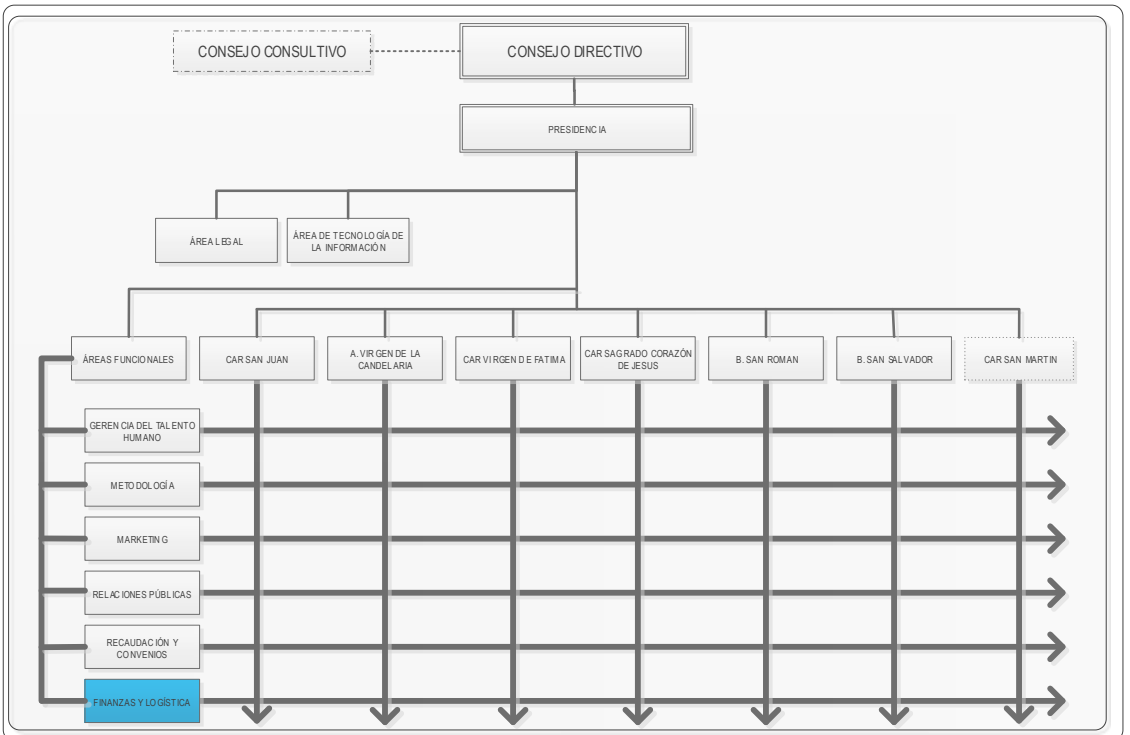
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

PRESIDENTE, LIDERES DE PROYECTO, RESPONSABLES DE LOGÍSTICA.

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Informes propios del puesto, estados financieros de la organización, inventario
DINERO: Caja chica
FÍSICOS: Materiales e insumos.

IV. UBICACIÓN





RESPONSABLE DE RECAUDACIÓN Y
CONVENIOS

CODIGO
06

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	RESPONSABLE DE RECAUDACIÓN Y CONVENIOS
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	PLANIFICAR, ORGANIZAR, EJECUTAR Y COORDINAR ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE INGRESOS QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DEL TRABAJO EN VOLUNTADES PUNO A TRAVÉS DE LA VINCULACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LA RED DE DONANTES INDIVIDUALES Y CORPORATIVOS.
CARGO AL QUE REPORTA	:	PRESIDENTE
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	NO APLICA
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	4 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO APLICA	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Liderar y ejecutar actividades específicos de recaudación de fondos para tener un flujo continuo de activos económicos y no económicos.
2	Entregar en forma oportuna mediante documento la conformación los fondos o materiales percibidos para mantener el control del stock.
3	Aplicar medidas correctivas sobre desviaciones de los planes, logro de metas y cumplimiento de políticas, y comunicar ante Presidencia y Equipo de Gestión según sea el caso y la necesidad
4	Desarrollar nuevos canales para donantes individuales y corporativos con el fin maximizar el numero de donantes.
5	Realizar presentaciones corporativas y a donantes individuales sobre la labor y el impacto del trabajo de Voluntades Puno con el fin de añadir nuevos donantes que ayuden a la consecucion de los objetivos de la asociación
6	Participar en la confección de presupuesto anual y apoyar en el control de su cumplimiento, informando periodicamente los gastos reales y pronóstico, en coordinación con los responsables del area de finanzas.
7	Formular y actualizar las políticas, planes, metas y presupuestos relacionados con recaudacion y convenios, de acuerdo al analisis de la informacion registrada.
8	Presentar informes de forma oportuna de trabajo/ logro/ cumplimiento de metas que solicite Presidencia para que puedan ser evaluados.
9	Implementar y mantener actualizada la Base de Datos de donantes y aliados estratégicos con el fin de mantener el control sobre las donaciones percibidas.
10	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS	
Comunicación asertiva	
Conocimiento básico de manejo de procedimientos administrativo	
Manejo de equipos	
Herramientas informáticas. Redes sociales	

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresadas, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	C	Capacidad para reconocer un problema u obstáculo y actuar oportunamente, con el fin de dar soluciones efectivas a las demandas presentadas, anticipándose a las situaciones en busca de mejoras.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	C	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo

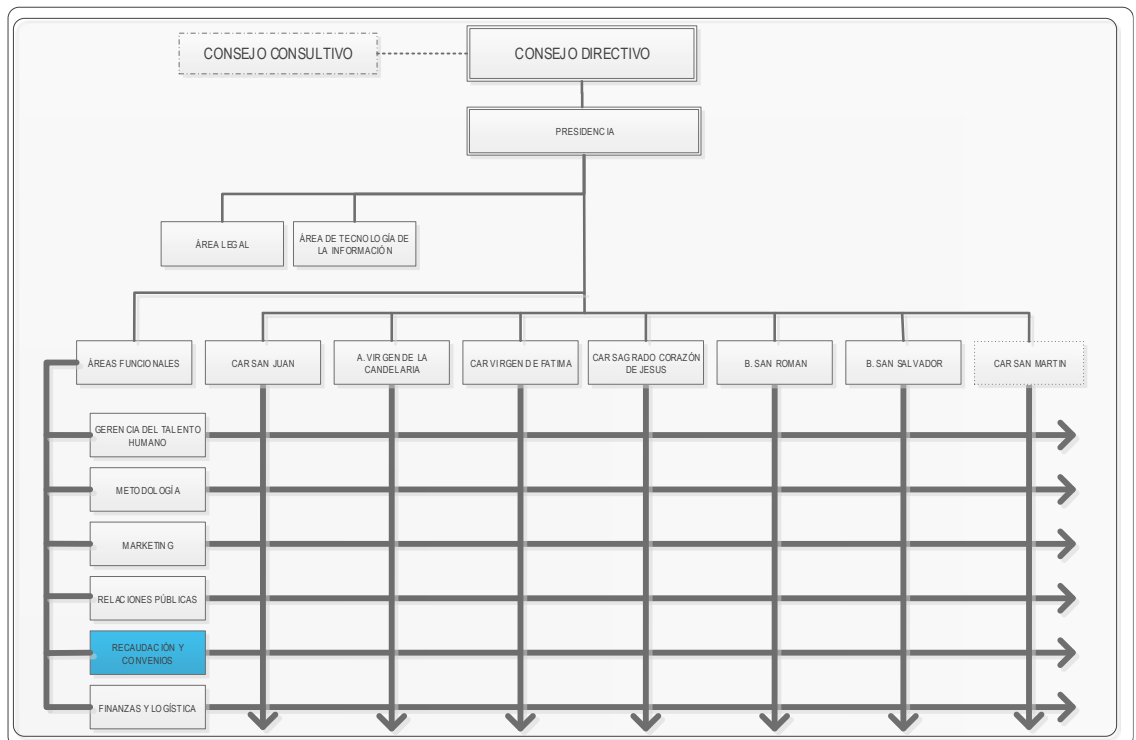
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

PRESIDENTE

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Informes propios del puesto, base de datos de donantes individuales o coporativos.

IV. UBICACIÓN





RESPONSABLE DE DESARROLLO DEL
VOLUNTARIO

CODIGO
07

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	RESPONSABLE DE DESARROLLO DEL VOLUNTARIO
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	PLANIFICAR, ORGANIZAR Y COORDINAR PROGRAMAS DE DESARROLLO AL VOLUNTARIO CON UN ENFOQUE EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LOS PROYECTOS CON LOS QUE CUENTA VOLUNTADES PUNO.
CARGO AL QUE REPORTA	:	JEFE DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	RESPONSABLES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	4 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO APLICA	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Diseñar y coordinar programas de desarrollo, con un enfoque en competencias, basados en las necesidades de los voluntarios encaminados al logro de los objetivos estratégicos de la organización
2	Identificar las necesidades de formación y desarrollo de los voluntarios a través de un análisis de trabajo y la consulta regular con los líderes de proyecto con el fin de formular el planes de desarrollo de los voluntarios.
3	Evaluar el desempeño de los voluntarios en base a las competencias correspondientes en coordinación con los responsables de gestión del talento humano de proyecto para hacer un seguimiento eficiente del desarrollo de sus competencias.
4	Evaluar la eficacia de los programas de desarrollo y la formulación de recomendaciones de mejora.
5	Gestionar y coordinar recursos para el desarrollo de las actividades de para la formación, con el fin de tener un programa de desarrollo mas eficiente y eficaz.
6	Presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite el jefe de gestión del talento humano para que puedan ser evaluados por el cargo correspondiente.
7	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS	
Gestión del talento humano con enfoque en competencias	
Ofimática	
Manejo de equipos	

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresadas, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	B	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los <i>stakeholder</i> y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	C	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo



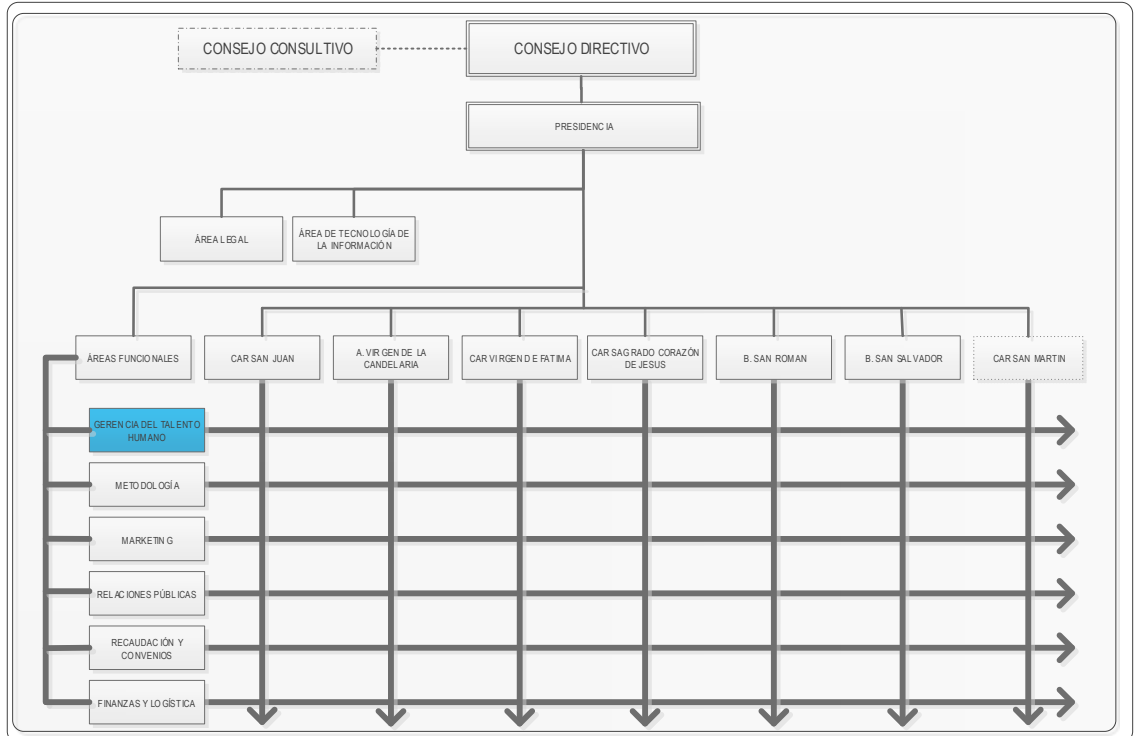
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

JEFE DE GESTION DEL TALENTO HUMANO, RESPONSABLES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO, LIDERES DE PROYECTOS.

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Informes propios del puesto.

IV. UBICACIÓN





RESPONSABLE DE CULTURA VOLUNTADES

CODIGO
08

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	RESPONSABLE DE CULTURA VOLUNTADES
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	FOMENTAR LA COHESIÓN INTERNA Y MEJORAR EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y ALINEAR A LOS VOLUNTARIOS Y EQUIPO DE GESTIÓN CON VALORES, MISIÓN Y VISIÓN DE VOLUNTADES.
CARGO AL QUE REPORTA	:	JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	NO APLICA
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	2 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO APLICA	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Formular e implementar sistemas de motivación e incentivos para fortalecer el compromiso de los voluntarios con la organización.
2	Formular, coordinar e implementar estrategias de difusión de los valores, misión, visión, objetivos y políticas institucionales que sigue la organización para fortalecer la identidad de los voluntarios con la organización.
3	Apoyar en la gestión, localización y retención del talento humano para contar con un número adecuado de voluntarios.
4	Crear espacios de encuentro y acercamiento, participación, conocimiento entre áreas, entre voluntarios con el fin de crear conciencia de responsabilidad compartida, de intercambio, de buenas relaciones humanas, de una cultura de calidad total y de innovación
5	Presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite el jefe de gestión del talento humano para que puedan ser evaluados por el cargo correspondiente.
6	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS	
Psicología organizacional, comunicación asertiva.	
Planificación y gestión de eventos	
Manejo de equipos	
Herramientas de evaluación.	

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	C	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los stakeholder y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	C	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo

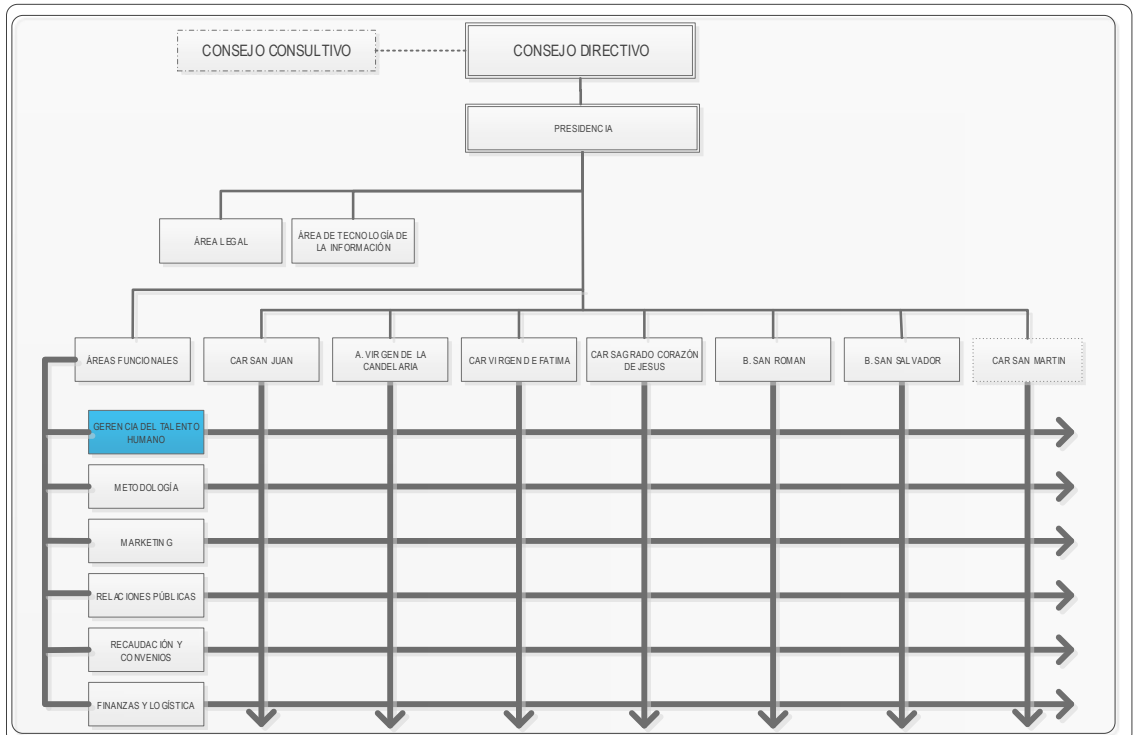
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Informes propias del puesto.

IV. UBICACIÓN





RESPONSABLE DE MARKETING

CODIGO
09

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	RESPONSABLE DE MARKETING
PROCESO	:	ADMINISTRATIVO
OBJETO	:	ELABORAR Y EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO DE MARCA, MANTENIENDO LOS ESTÁNDARES DE IDENTIDAD GRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN BASADOS EN LINEAMIENTOS DE LA MARCA VOLUNTADES.
CARGO AL QUE REPORTA	:	PRESIDENTE
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	NO APLICA
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	2 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO APLICA	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización con el fin de contar con objetivos SMART que puedan guiar al accionar del equipo de marketing a lo largo del año.
2	Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos, en coordinación con las áreas correspondientes.
3	Supervisar el diseño y desarrollo de las estrategias de difusión de campañas, eventos y actividades en medios digitales como en medios tradicionales, con el fin de garantizar que contribuyen a generar conciencia pública sobre el trabajo de Voluntades Puno.
4	Generar contenido y gestionar el material institucional y de comunicación dirigido a la comunidad, organizaciones, y donantes: impreso, audiovisual y digital a fin mantener una imagen positiva de la marca voluntades.
5	Aplicar medidas correctivas sobre desviaciones de los planes, logro de metas y cumplimiento de políticas, y comunicar ante Presidencia y Equipo de Gestión según sea el caso y la necesidad.
6	Redacción creativa de notas y testimonios, considerando el tipo de redacción denominado storytelling. Para ser utilizados en web y redes sociales con el fin de causar impacto positivo y eficaz a los grupos de interés.
7	Formular/ actualizar las políticas, planes, metas y presupuestos relacionados con marketing de acuerdo al análisis de la información registrada.
8	Presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite Presidencia para que puedan ser evaluados.
9	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS	
Herramientas de Comunicación Social	
Diseño gráfico y material Publicitario	
Marketing social	
Herramientas informáticas, audiovisuales, redes sociales	

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	B	Capacidad para reconocer un problema u obstáculo y actuar oportunamente, con el fin de dar soluciones efectivas a las demandas presentadas, anticipándose a las situaciones en busca de mejoras.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	C	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo

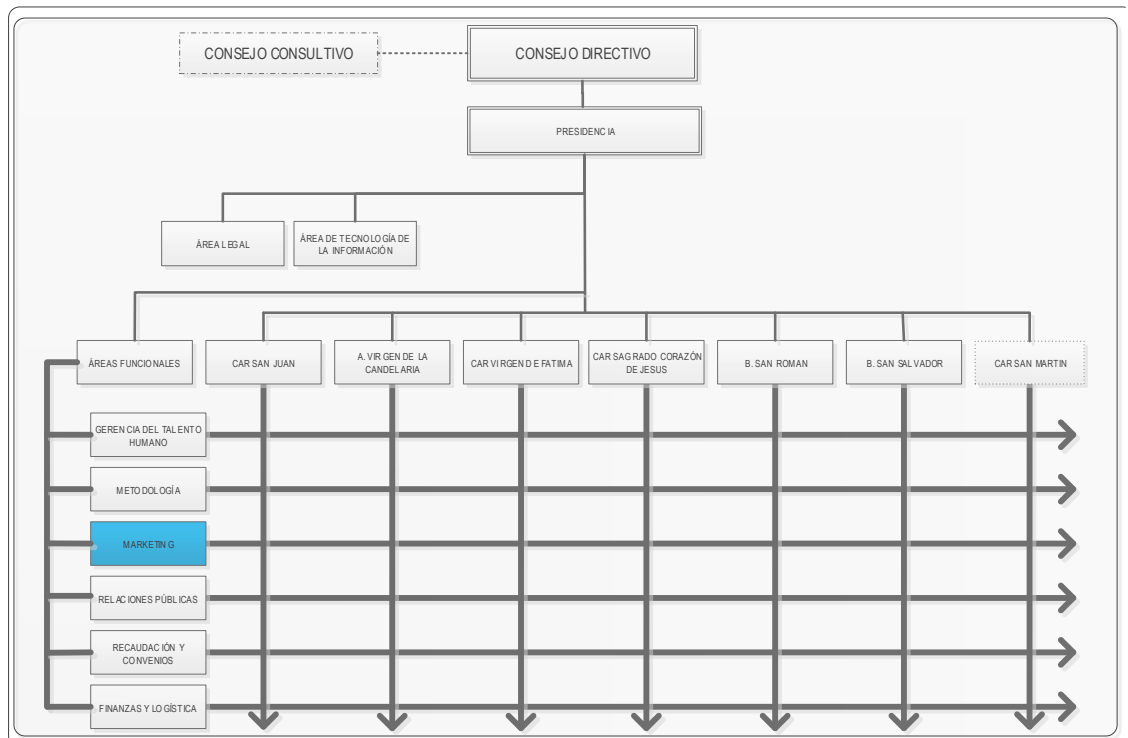
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

PRESIDENTE, COORDINADOR DE RELACIONES PÚBLICAS.

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Informes propios del puesto,
Materiales publicitarios físicos, audiovisuales, digitales.

IV. UBICACIÓN





ÓRGANOS DE LINEA



COORDINADOR EN FACILITACIÓN
METODOLÓGICO

CODIGO
10

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	COORDINADOR EN FACILITACION METODOLÓGICO
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA DE TRABAJO QUE AYUDE A CUMPLIR LOS FINES PLANTEADOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DENTRO DE LOS PROYECTOS DE VOLUNTARIADO QUE LIDERA VOLUNTADES PUNO.
CARGO AL QUE REPORTA	:	PRESIDENTE
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	ENCARGADOS DE METODOLOGÍA
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	5 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	NO	HABLADO	:	-
			ESCRITO	:	-
			TRADUCIDO	:	-

RESPONSABILIDADES

1	Coordinar , desarrollar e implementar procesos de capacitación y asistencia técnica a voluntarios en programación y presentación del PAT y otros documentos de gestión pedagógica, estrategias metodológicas y aprendizaje basado en proyectos apropiados de acuerdo a la necesidad de cada proyecto para el desempeño adecuado de los voluntarios.
2	Aplicar medidas correctivas sobre desviaciones de los planes y cumplimiento de políticas y, comunicar ante Presidencia y Equipo de Gestión según sea el caso y la necesidad, para la mantener la consecucion de las metas fijadas.
3	Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la unidad a su cargo para que los integrantes de la unidad cumplan sus funciones de manera eficaz.
4	Formular/ actualizar las políticas, planes, metas y presupuestos concernientes a metodología para el cumplimiento adecuado de las funciones de los integrantes de la organización.
5	Desarrollar e implementar estrategias y herramientas de monitoreo de proceso, producto y resultados para una retroalimentacion eficaz asegurando un seguimiento adecuado.
6	Gestionar actividades que ayuden a la presentación de proyectos finales para mostrar el resultado de todo el trabajo anual a la comunidad local.
7	Presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite Presidencia para tomar acciones pertinentes en caso lo requiera.
8	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS
Psicología educativa.
Educación
Planificación y organización
Herramientas y evaluación de proyectos educativos

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	B	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los <i>stakeholder</i> y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	C	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo

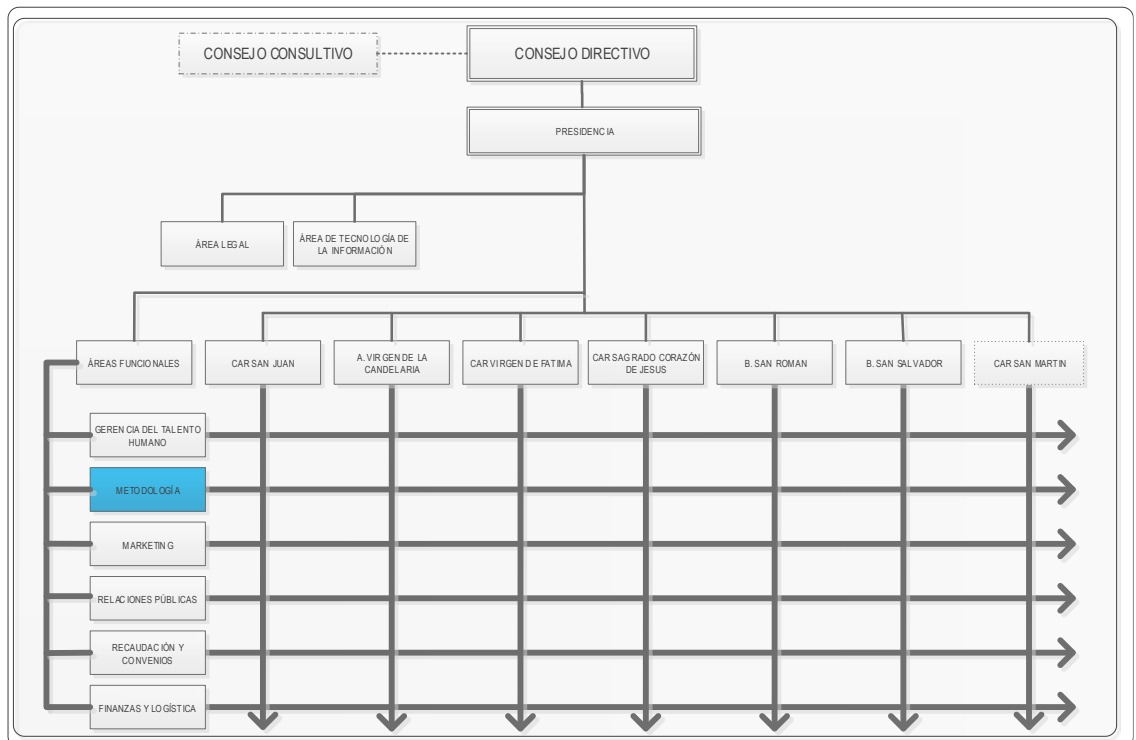
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

PRESIDENTE, JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

III. RESPONSABILIDAD POR

DOCUMENTOS: Plan Anual de Trabajo, informes del área.

IV. UBICACIÓN





LIDER DE PROYECTO

CÓDIGO
11

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	LIDER DE PROYECTO
PROCESO	:	GESTIÓN
OBJETO	:	DIRIGIR, LIDERAR Y REPRESENTAR EL PROYECTO DE VOLUNTARIADO, PROMOVRIENDO LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO Y CUMPLIMIENTO DE LOS FINES PARA LOS CUALES TRABAJA LA ASOCIACIÓN
CARGO AL QUE REPORTA	:	PRESIDENCIA
CARGO SOBRE LOS QUE TIENEN AUTORIDAD	:	COORDINADORES DE IMPACTO/VOLUNTARIOS
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO CON MANDO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EDAD	:	6 HORAS POR SEMANA
IDIOMA	:	QUECHUA / AYMARA	HABLADO	:	70%
			ESCRITO	:	30%
			TRADUCIDO	:	50%

RESPONSABILIDADES

1	Gestionar, dirigir, liderar y facilitar la ejecución de las sesiones planeadas para el desarrollo efectivo del trabajo con los infantes, adolescentes y/ o adultos mayores.
2	Establecer , coordinar y apoyar a su equipo de gestión interna para satisfacer las necesidades dentro de su proyecto de voluntariado, previo análisis.
3	Promover y mantener la comunicación efectiva entre voluntario, beneficiario y personal de albergue/ CAR/ asilo según sea el proyecto que lidere para generar relaciones solidas que beneficien el desarrollo adecuado de las sesiones.
4	Establecer y promover políticas de convivencia a nivel de proyecto para mantener un clima organizacional adecuado y una gestión adecuada de conflictos, en forma oportuna.
5	Acompañar, motivar y aplicar estrategias de retencion a los voluntarios, equipo interno a su cargo para la mantener un equipo solido permanente.
6	Proporcionar los requerimientos de las áreas funcionales (PAT, documentos GTH, material fotográfico, etc) en forma oportuna para el cumplimiento de las metas/ objetivos pactados.
7	Representar al Proyecto de Voluntariado ante reuniones del Equipo de Gestión y comunicar acuerdos y/ o actividades, en forma oportuna y utilizando medios efectivos para construir y mantener una clima de participacion integral.
8	Promover y ejecutar actividades de integración dentro del equipo, cuidando que estas actividades sean de acuerdo a los valores y principios de la Asociación



8 Solicitar informes a Coordinadores de Impacto/ Responsables de sesión (según el estilo de trabajo del Proyecto) antes y después de la actividad para presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite Coordinación General en el tiempo previsto

5 Otros que el jefe inmediato superior le asigne.

CONOCIMIENTOS

Psicología organizacional y comunicación asertiva.

Planificación

Manejo de equipos

Herramientas informáticas y redes sociales

Normativa del voluntariado.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
		DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/ o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.



COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
	GRADO	DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	A	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los <i>stakeholder</i> y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios; promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Capacidad de lograr transformar situaciones de cambio en oportunidades. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	B	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción, y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya posea. Capacidad de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.

EXPERIENCIA

Experiencia en coordinación, Dirección de equipos, ser voluntario 1 año

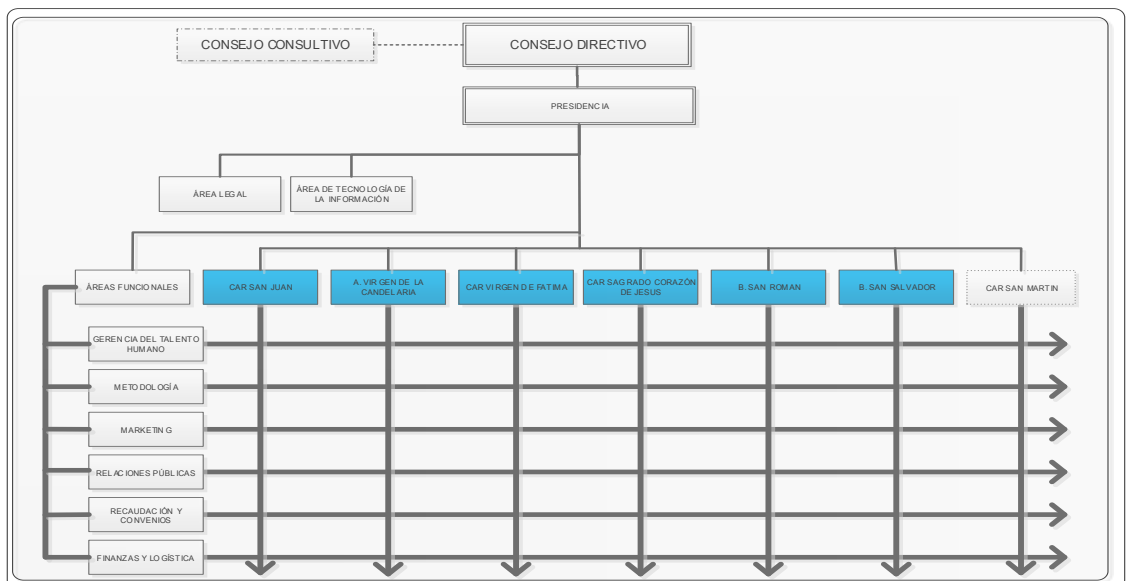
II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

Presidencia, encargado de gestión del talento humano, encargado de metodología, voluntarios,

III. RESPONSABILIDAD POR

DINERO: Caja menor
DOCUMENTOS: Informes de trabajo/ logros, Plan Anual de Trabajo, otros.

IV. UBICACIÓN





COORDINADOR DE IMPACTO

CODIGO
12

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN	:	COORDINADOR DE IMPACTO
PROCESO	:	PROYECTO
OBJETO	:	ACOMPañAR AL VOLUNTARIO DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO PARA QUE PUEDE EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS, EN EL PROCESO DE DESARROLLO PERSONAL, SOCIAL E INTEGRAL DEL INFANTE Y ADOLESCENTE Y ACOMPañAMIENTO DEL ADULTO MAYOR, COMO PARTE DEL PROYECTOS DE VOLUNTARIADO
CARGO AL QUE REPORTA	:	LIDER DE PROYECTO
CARGOS SOBRE LOS QUE TIENE AUTORIDAD	:	VOLUNTARIOS
ROL DE CARGO	:	ADMINISTRATIVO CON MANDO

GENERALIDADES

SEXO	:	INDISTINTO	EDAD	:	18 A MÁS						
ESCOLARIDAD MÍNIMA	:	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	HORARIO	:	5 HORAS POR SEMANA						
IDIOMA	:	QUECHUA/ AYMARA	HABLADO	:	70%	ESCRITO	:	30%	TRADUCIDO	:	50%

RESPONSABILIDADES

1	Dirigir y coordinar las sesiones y el trabajo con los infantes, adolescentes y adulto mayor para alcanzar un desarrollo adecuado de estas.
2	Promover y mantener mecanismos de comunicaci3n entre voluntarios y miembros de todo el Proyecto de Voluntariado para construir relaciones solidas que fortalezcan el desarrollo adecuado de las actividades planificadas.
3	Gestionar y asignar recursos necesarios para la ejecucion de las actividades a nivel de grupo de impacto en coordinaci3n con el Lider de Proyecto.
4	Motivar y organizar el equipo de trabajo para lograr un objetivo definido y fomentar un clima organizacional adecuado y una gesti3n adecuada de conflictos
5	Establecer y practicar reglas de trabajo a nivel de equipo y buscar estrategias que aseguren su adecuado cumplimiento, encaminados a una convivencia armonica.
6	Coordinar y solicitar informes a responsables de sesi3n antes y despu3s de la actividad con el fin de realizar el feedback correspondiente.
7	Presentar informes de trabajo/ logro/ actividad que solicite el Lider de Proyecto para que puedan ser evaluados por el cargo correspondiente.
8	Otros que el jefe inmediato superior le asigne.



CONOCIMIENTOS	
Psicología organizacional	
Planificación	
Manejo de equipos	

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
		DOMINIO REQUERIDO
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	B	Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.
RELACIONES INTERPERSONALES	B	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.
VOCACION DE SERVICIO	A	Capacidad de estar dispuesto para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas, aun cuando no son expresados, de los integrantes de comunidad de voluntariado (beneficiarios, voluntarios) y personas ajenas a la organización, aun cuando no son expresadas, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
COMPETENCIA	GRADO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
		DOMINIO REQUERIDO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	B	Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los <i>stakeholder</i> y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	C	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo

II. CARGOS CON LAS QUE SE RELACIONA

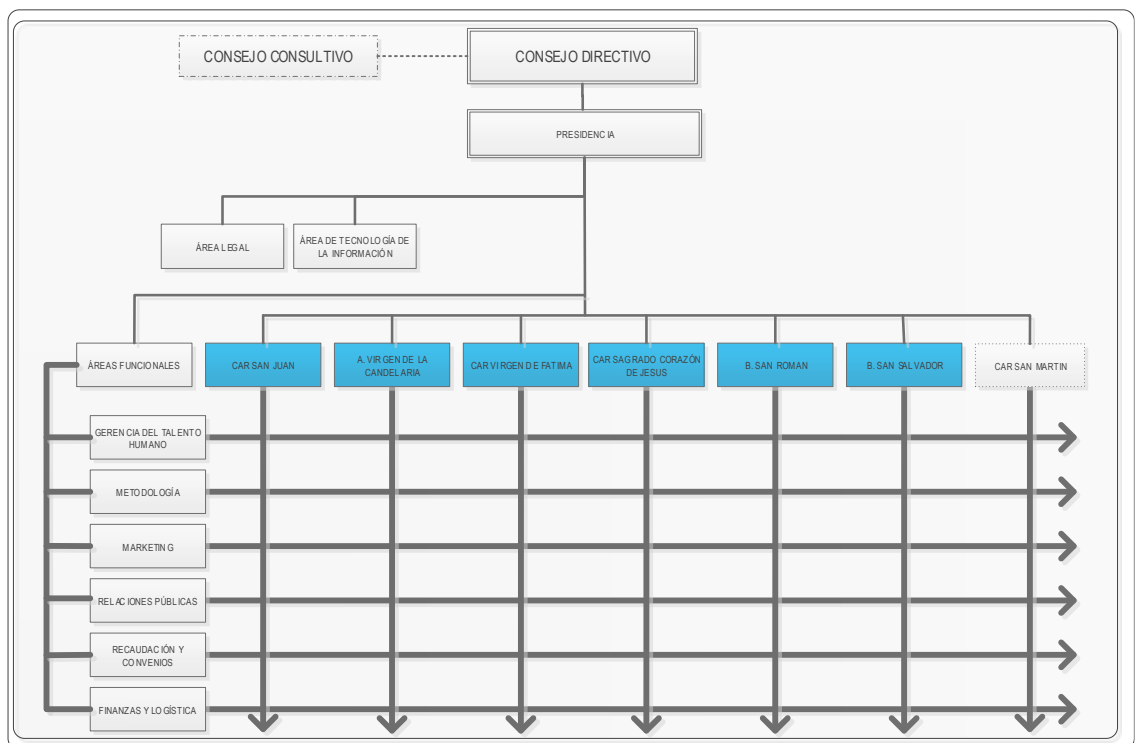
LIDER DE PROYECTO, RESPONSABLE DE METODOLOGIA, VOLUNTARIOS.

III. RESPONSABILIDAD POR

DINERO: Caja menor correspondiente.

DOCUMENTOS: Informes de trabajo correspondiente.

IV. UBICACIÓN



V. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	
Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya posea. Capacidad de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso, pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.	
A	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya posea. Capacidad de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso, pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.
B	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción, y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya posea. Capacidad de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.
C	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción. Capacidad de actuar de forma proactiva encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.
D	Capacidad de conocer más profundamente la realidad con la que se enfrenta, simplificar su descripción Capacidad de encontrar las soluciones en el ejercicio de sus funciones.
<small>Nota: el grado E. indica que la competencia esta desarrollada en un nivel mínimo</small>	

COMPORTAMIENTO	
CAPACIDAD DE ANALISIS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES	
A	<ul style="list-style-type: none">*Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados*Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus diversas partes y establece relaciones entre os diferentes subsistemas.*No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, sino que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.*Relaciona información de alta complejidad y ogra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas.



COMPORTAMIENTO

B

*Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.
Comprende sistemas de alta complejidad.

*Interpreta la información, haciéndola comprensible para los otros.
*Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.

C

*Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema.

*Comprende una situación descomponiéndola en sus diversas partes, y establece relaciones entre ellas.

*Comprende sistemas de mediana complejidad.

*Identifica las causas que llevaron a un problema, y propone acciones para resolverlo.

*Efectúa acciones preventivas, en función del análisis de la información que posee.

D

*Le interesa por recopilar y examinar información.

*Relaciona información de baja complejidad.

*Corrige problemas basándose en el análisis de la información que se le facilita.

E

*No se preocupa por recopilar y examinar información importante para detectar problemas u oportunidades.

*Cuando se presenta un problema, no puede establecer sus causas y sus relaciones

*Le cuesta anticiparse a los problemas.

*Asume los hechos los problemas con ligereza, quedándose sólo con lo que es evidente, y no se interesa por investigar o buscar relaciones entre ellos, ni sus causas, ni las oportunidades que presentan



CAPACIDAD DE NEGOCIACION	
Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para Voluntades, Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, aportando a la consecución de la visión de Voluntades.	
COMPETENCIA	<p>A Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para Voluntades, Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, aportando a la consecución de la visión de Voluntades.</p>
	<p>B Capacidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.</p>
	<p>C Capacidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar aportando a la consecución de la visión de Voluntades</p>
	<p>D Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos para la consecución de los objetivos, siempre y cuando estén de acuerdo con los valores morales.</p>
	<p>Nota: el grado E. indica que la competencia esta desarrollada en un nivel mínimo</p>
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	
COMPORTAMIENTO	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> *Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación. *Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios. *Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones. *Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones. *Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales. * Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.



COMPORTAMIENTO

B

*Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses.

*Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.

*Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas

C

* Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada al estilo de éste.

*Le muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.

*Busca armarse con argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.

D

*Manejar mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.

*Es perseverante mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.

*Se guía por objetivos generales y logra acuerdos razonables para relaciones a corto plazo.

E

*No trata de mostrar cordialidad y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.

*No separa el problema de las personas, se involucra emocionalmente, genera problemas con la contraparte que dificultan futuras negociaciones.



INNOVACION Y CREATIVIDAD	
Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica ser un referente en la organización y en el sector por presentar soluciones innovadoras y creativas. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.	
COMPETENCIA	<p>A Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica ser un referente en la organización y en el sector por presentar soluciones innovadoras y creativas. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.</p>
	<p>B Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades. Implica voluntad para cambiar y transformar la realidad existente.</p>
	<p>C Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones, aportando siempre mayor valor a Voluntades.</p>
	<p>D Capacidad para desarrollar, presentar y/o implementar soluciones nuevas y originales ante problemas o situaciones que surjan durante el desarrollo de sus funciones.</p>
<p>Nota: el grado E. indica que la competencia esta desarrollada en un nivel mínimo</p>	
INNOVACION Y CREATIVIDAD	
COMPORTAMIENTO	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> *Detecta nuevas fuentes de financiamiento para la asociación, desarrollando nuevos proyectos y renovando las actuales. *Está atento(a) a las necesidades y expectativas de los beneficiarios y voluntarios, y detecta y promueve acciones orientadas a satisfacerlos. *Busca y propone alternativas novedosas y originales para solucionar los problemas, y explora las posibilidades de todas ellas. Se arriesga a romper con los esquemas tradicionales. *Da solución a problemas poco definidos que requieren un alto grado de creatividad. *Encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes. *Se anticipa a los cambios y nuevos requerimientos del mercado. * Promueve y estimula a los demás a desarrollar enfoques innovadores y propuestas creativas; se toma el tiempo necesario para escuchar ideas nuevas y recompensa a las personas que elaboran buenas propuestas. *Recopila ideas desde varias perspectivas y utiliza técnicas para proponer nuevos aportes, como sesiones de imaginación creativa o brainstorming.



COMPORTAMIENTO

B

- *Encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.
- *Se anticipa a los cambios y nuevos requerimientos del mercado.
- * Promueve y estimula a los demás a desarrollar enfoques innovadores y propuestas creativas; se toma el tiempo necesario para escuchar ideas nuevas y recompensa a las personas que elaboran buenas propuestas.
- *Recopila ideas desde varias perspectivas y utiliza técnicas para proponer nuevos aportes, como sesiones de imaginación creativa o brainstorming

C

- *Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas.
- *Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área
- *Da solución a los problemas, seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores de eficiencia y previamente probada.
- *Muestra interés por aplicar los conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las diversas tareas.

D

- *Da solución a los problemas, seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores de eficiencia y previamente probada.
- *Muestra interés por aplicar los conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las diversas tareas.

E

- Tiene una actitud pasiva, acepta lo que se da.
- *Teme romper con los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar ideas nuevas y creativas.
- *No busca alternativas ni nuevas aplicaciones para el servicio ya existente.
- *Ante dificultades reacciona aplicando soluciones estereotipadas, que son parte de las respuestas aprendidas.
- *Se guía por los manuales, sin que le importen los resultados.
- *Se intimida ante la gente más sabe: desvaloriza su propia capacidad de implementar novedades.
- *Hace comentarios negativos sobre la capacidad de innovar de su gente.



INTEGRIDAD	
Capacidad de comportarse de acuerdo con los valores morales socialmente aceptadas, las buenas costumbres y practicas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz. Implica el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.	
COMPETENCIA	<p>A Capacidad de comportarse de acuerdo con los valores morales socialmente aceptadas, las buenas costumbres y practicas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz. Implica el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.</p>
	<p>B Capacidad de comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer, estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.</p>
	<p>C Capacidad de comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer.</p>
	<p>D Capacidad de comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales</p>
<p>Nota: el grado E. indica que la competencia esta desarrollada en un nivel mínimo</p>	
INTEGRIDAD	
COMPORTAMIENTO	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> *Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores. *Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. *Es un referente en materia de integridad, tanto para los voluntarios como para la sociedad. *Sus acciones son congruentes con sus dichos.



COMPORTAMIENTO

B

dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

*Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia

*Expresa clara y abiertamente lo piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus principios.

*Promueve la integridad en sus compañeros.

*Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen.

*Sus acciones son congruentes con sus dichos.

C

*Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.

*Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete

*Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.

D

*Es abierto y honesto en las relaciones con sus compañeros voluntarios.

*Reconoce sus errores o sentimientos negativos.

*Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.

E

*No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente.

*Acomoda su accionar a la situación, sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesto.

*Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para evitar las consecuencias.

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</div>	
<p>Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los stakeholder y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios; promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Capacidad de lograr transformar situaciones de cambio en oportunidades. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.</p>	
COMPETENCIA	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">A</div> <p>Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los stakeholder y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios; promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Capacidad de lograr transformar situaciones de cambio en oportunidades. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.</p>
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">B</div> <p>Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los stakeholder y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios; promoviendo así el logro de los objetivos planteados. Capacidad de lograr transformar situaciones de cambio en oportunidades. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.</p>
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">C</div> <p>Capacidad para comunicar la misión y visión de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable para los stakeholder y capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios. Supone conocer y motivar a su equipo, fomentar el compromiso con Voluntades, y ser un referente en la organización.</p>
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">D</div> <p>Capacidad para ejercer influencia inspirando y desarrollando a un voluntario y/o grupo de voluntarios. Capacidad de transformarse en un referente para sus compañeros en la organización.</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>Nota: el grado E. indica que la competencia esta desarrollada en un nivel mínimo</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">LIDERAZGO</div>	
COMPORTEAMIENTO	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">A</div> <ul style="list-style-type: none"> *Promueve la visión misión y valores de voluntades tanto en el equipo de gestión como en los diversos proyectos con las que cuenta voluntades, creando motivación y compromiso. *Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal. *Da <i>coaching a los voluntarios</i> y forma a otros líderes. *Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos formados en las actividades que tiene Voluntades y aun en equipos difíciles, mejorando sensiblemente su <i>performance</i>.



COMPORTAMIENTO

B

*Comunica claramente misión, objetivos y valores de Voluntades, y motiva al grupo a identificarse y participar de ellos.

*Está atento a las metas del grupo planteados en el PAT (plan de trabajo anual) y formatos de metodología o plan que le corresponda a su nivel y se preocupa por facilitarle su consecución.

*Se posiciona como líder sin dificultades, aun cuando exista cierta oposición inicial.

C

*Comunica claramente misión, objetivos y valores de Voluntades, y motiva al grupo a identificarse y participar de ellos.

*Facilita y promueve la eficacia del proyecto planeado por grupo

*Mantiene informadas a los voluntarios que pueden verse afectados por una decisión que vaya a tomar.

*Lidera los equipos cuando están bien establecidos o no son renuentes.

*Es reconocido por los voluntarios como referente experto y se busca y aprecia su opinión.

D

*Da a los voluntarios instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.

*Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos

*Lidera pequeños equipos, orientado al logro de resultados a corto plazo.

*Es un referente informal para algunos voluntarios.

E

*Tiene dificultades para transmitir su visión, misión y valores para que grupo los comprenda

*No es percibido como líder o referente por los voluntarios.

*No brinda feedback

*Con su accionar dificulta el progreso de desarrollo de su grupo de trabajo.



COMPETENCIA

RELACIONES INTERPERSONALES	
Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario	
COMPETENCIA	<p>A Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario</p>
	<p>B Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor, capacidad de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social.</p>
	<p>C Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte del programa de voluntariado y que faciliten el desarrollo efectivo de su labor.</p>
	<p>D Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con las personas que forman parte del programa de voluntariado.</p>
	<p>Nota: el grado E. indica que la competencia esta desarrollada en un nivel mínimo</p>
RELACIONES INTERPERSONALES	
COMPORTEMIENTO	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> *Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la asociación en función de ellos. *Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.



COMPORTAMIENTO

B

- *Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.
- *Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.

C

- *Ofrece un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad.
- *Fomenta la misma actitud en sus colaboradores más directos.
- *Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- *Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás.

D

- *Establece relaciones cálidas con los otros voluntarios. Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
- *Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.
- *Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.

E

- *Su trato no siempre es respetuoso hacia los demás.
- *Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses.
- *No guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- *Oculta acciones propias o de su equipo de trabajo cuando sabe que son contrarias a los principios o políticas de la organización.
- *Su actuación no es consecuente con su discurso.
- *Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva.
- *Muestra escaso interés por escuchar a otros.



TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.	
COMPETENCIA	<p>A Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la asociación.</p>
	<p>B Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo, apoyo interdisciplinario</p>
	<p>C Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados. Supone el conocimiento de los integrantes de su equipo</p>
	<p>D .Capacidad para colaborar con otros hacia el logro de los objetivos planteados</p>
<p>Nota: el grado E. indica que la competencia esta desarrollada en un nivel mínimo</p>	
TRABAJO EN EQUIPO	
COMPORTAMIENTO	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> *Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la asociación. *Perfectamente alineado, a su vez, con los objetivos de la asociación. *Fomenta el espíritu de colaboración en toda la asociación. *Promueve el intercambio entre grupos de trabajo y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. *Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo. *Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todos albergues/asilos que forman parte de la asociación. *Es un ejemplo de colaboración en toda la asociación, y se destaca por comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.



COMPORTAMIENTO

B

- *Fomenta el espíritu de colaboración en su grupo de trabajo.
- *Promueve el intercambio con otros grupos de trabajo y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.
- *Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
- *Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otros albergues/asilos que forman parte de la asociación.
- *Es un ejemplo para sus compañeros por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.

C

- *Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando el coordinador de impacto/lider de proyecto se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea.
- *Coopera con personas de otros albergues/asilos de la asociación, sólo cuando el coordinador de impacto/lider de proyecto se lo solicitan.

D

- * Colabora con sus responsabilidades encomendadas por el equipo
- * Entrega sus responsabilidades en cada sesión, así sea a ultima hora.

E

- *No reconoce los éxitos y aportes de otras los otros voluntarios.
- *Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses.
- *No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

4.1.4. Sobre el análisis de la relación entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano para mejorar los programas de capacitación basado en el enfoque por competencias en la asociación civil Voluntades Puno 2018.

Tabla 71: *Correlación de Spearman entre la capacitación y el desempeño*

		Correlaciones	
		Capacitación	Desempeño
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,769**
		N	87
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,769**
		Sig. (bilateral)	1
		N	87

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 71, se observa que la sig. (bilateral o p_valor) = 0,000 < 0,05, lo cual indica que existe relación entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,769**, lo cual indica que la relación es positiva y significativa.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez superada el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación, los que nos permitieron dar respuesta al planteamiento de los problemas formulados se realizó la contrastación de hipótesis para confirmarlas o rechazarlas, considerando lo siguiente:

4.2.1. Hipótesis específica n° 1

Planteo de la hipótesis específica n° 1

Existe una implementación regular en cuanto a necesidades de capacitación, plan de desarrollo de las personas y acciones de capacitación orientados al talento humano en la asociación civil Voluntades Puno.

Regla para contrastar la hipótesis n° 1

$$\text{Moda} = M_o = L_i + \frac{f_i - f_{i+1}}{(f_i - f_{i-1}) + (f_i - f_{i+1})} \cdot a_i$$

$$\text{Media} = x = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{N}$$

Tabla 72: *Estadísticos media y moda de las necesidades de capacitación, plan de desarrollo y acción de capacitación.*

	Estadísticos		
	Necesidades de capacitación	Plan de desarrollo	Acción de capacitación
Válido	87	87	87
Perdidos	0	0	0
Media	2.43	1.75	2.48
Moda	2	2	2

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación

En la Tabla 72 se puede observar que en cuanto a las necesidades de capacitación el valor que toma la media es de 2.43 lo que equivale a un nivel regular, de igual manera la moda, con un valor de 2, indica un nivel regular y en cuanto al plan de desarrollo de las personas la media es de 1.75 lo que equivale a un nivel entre inadecuado y regular, la moda señala un valor de 2 equivalente a un nivel regular en dicha dimensión y por último



la acción de capacitación tiene un valor promedio de 2.48 indica un nivel regular y de igual manera la moda señala un valor de 2 equivalente a un nivel regular en la asociación civil Voluntades Puno.

Discusión de hipótesis específica 1

En cuanto a la Hipótesis específica 1 “Existe una implementación regular en cuanto a necesidades de capacitación, plan de desarrollo de las personas y acciones de capacitación orientados al talento humano en la asociación civil Voluntades Puno.” Es ACEPTADA debido a que estos resultados demuestran que en base a las necesidades de capacitación se evidencia un nivel regular que afirma una insuficiencia en la detección de las necesidades de capacitación, como menciona Chiavenato (2009) estas necesidades no siempre son claras y deben ser diagnosticadas con ciertas auditorias e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas, (Marder, 2005) nos menciona; el voluntario llega a la organización con una constelación de motivaciones -algunas conocidas y otras no- es trabajo de aquella colaborar con él en identificarlas, tanto para su enriquecimiento personal como para su mejor desempeño. En base al plan de desarrollo de personas (tabla 15, tabla 16, tabla 17, tabla 18, tabla 19, tabla 20 y tabla 21) afirma un nivel regular. Según (Cavero Sibille, 2014) la actividad voluntaria eleva el capital tanto humano como social y favorece la construcción y cohesión social en los lugares en donde se aplica, esto debido al efecto que produce a nivel personal, al generar una conexión de aprecio (empatía) tanto entre las personas que lo llevan a cabo como con las personas que son beneficiadas, sin embargo es necesario contar con un plan de desarrollo del voluntario que mejore las habilidades que permitan alcanzar las metas establecidas. En base a las acciones de capacitación (tabla 22, tabla 23, tabla 24, tabla 25, tabla 26, tabla 27, tabla 28, tabla 29, tabla 30, tabla 31, tabla 32, tabla 33 y tabla 34) afirma un nivel regular, es necesario realizar un buen diagnóstico de las necesidades de capacitación para diseñar un

plan de formación eficaz. según (Chiavenato 2009) nos indica; que, una vez hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, se deben plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado con objetivos claros para poder cubrir esas lagunas entre las competencias que se dispone y las competencias que se necesitan.

4.2.2. Hipótesis específica n° 2

Planteo de la hipótesis específica n° 2

Las Capacidades cognitivas, capacidad afectiva, capacidad psicomotora y la motivación profesional del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno es de un nivel medio.

Regla para contrastar la hipótesis n° 2

$$\text{Moda} = M_o = L_i + \frac{f_i - f_{i+1}}{(f_i - f_{i-1}) + (f_i - f_{i+1})} \cdot a_i$$

$$\text{Mediana} = x = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{N}$$

Tabla 73: Estadísticos media y moda de las necesidades de capacitación, plan de desarrollo y acción de capacitación.

Estadísticos		Motivación	Capacidad psicomotora	Capacidad afectiva	Capacidad cognitiva
N	Válido	87	87	87	87
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2.15	2.84	2.33	2.31
Moda		2	3	2	2

FUENTE : Elaboración propia

Interpretación

En la Tabla 73 se puede observar que en cuanto a la motivación el valor que toma la media es de 2.15 lo que equivale al nivel medio, de igual manera la moda indica un



nivel medio y en cuanto la capacidad psicomotora la media es de 2.84 lo que equivale a un nivel entre medio a alto, la moda señala un valor de 3 equivalente a un nivel alto en dicha dimensión, en lo que respecta a la capacidad afectiva muestra una media de 2.33 lo que vale decir a un nivel medio y por último capacidad cognitiva tiene un valor promedio de 2.31 el cual indica un nivel medio, la moda señala un valor de 2 equivalente a un nivel medio en la asociación civil Voluntades Puno.

Discusión de hipótesis específica 2

En cuanto a la Hipótesis específica 2 “Las Capacidades cognitivas, capacidad afectiva, capacidad psicomotora y la motivación profesional del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno es de un nivel medio es ACEPTADA debido a que los resultados demuestran que en las capacidades cognitivas (tabla 37, tabla 38, tabla 39, tabla 40, tabla 41 y tabla 42), refiere la evidencia de conocimientos previos obtenidos por los voluntarios debido a su condición de universitarios que ayudan en su desempeño, sin embargo es necesario incidir en la capacitación en este aspecto, como lo menciona (Lopez, Marca, Guarachi, Ortiz, & Miguel, 2013) es necesario reforzar continuamente los conocimientos y destrezas de los voluntarios, a través de entrenamientos en eventos masivos como de forma personalizada (plan de capacitación del colaborador voluntario). En base a la capacidad afectiva (tabla 45, tabla 46, tabla 47, tabla 48 y tabla 49), evidencia que los voluntarios sienten pertenencia hacia la organización y esto hidrata las emociones porque reporta grandes beneficios tanto a nivel personal, emocional, afectivo como laboral y social (Briones Lopez, 2017) menciona en su estudio que a mayor empatía mejor será el servicio que brindarán ya que estando en el lugar de la otra persona se ven las cosas desde un punto de vista totalmente ajeno al propio. En base a capacidad psicomotora (tabla 45, tabla 46, tabla 47, tabla 48, tabla 49 y tabla 50) el cual afirma un nivel alto, lo que indica una necesidad de capacitación en temas más específicos y que las



relaciones dentro de la organización ayudan a tener un clima agradable, Y en cuanto a la motivación profesional (tabla 51, tabla 52, tabla 53, tabla 54, tabla 55, tabla 56 y tabla 57) los voluntarios cuentan con estímulos (sobre todo intrínsecos) que ayudan a mejorar su desempeño, sin embargo se evidencia que no existen recompensas satisfactorias por parte de la gestión (Lopez Salas, 2009) menciona que los responsables de voluntariado tienen que disponer de diferentes formas de reconocimiento, acordes con las motivaciones ya que existe una diversidad de motivaciones en las personas que realizan el voluntariado. (Marder, 2005) nos menciona; el voluntario llega a la organización con una constelación de motivaciones -algunas conocidas y otras no- es trabajo de aquella colaborar con él en identificarlas, tanto para su enriquecimiento personal como para su mejor desempeño

4.2.3. Hipótesis general

Planteo de la hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno 2018.

H₁: Existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno 2018.

Regla para contrastar la hipótesis general

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0.05$, rechazar H₀

Si $p_valor > 0.05$, aceptar H₀



Interpretación

Se puede observar en la Tabla 71 que el p valor = $0,000 < 0,05$, lo que indica la existencia de relación entre la capacitación y el desempeño de funciones, este resultado indica que se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que existe relación positiva y altamente significativa entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno 2018.

Discusión de hipótesis general

En cuanto a la hipótesis general “Existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno 2018.” Es ACEPTADA debido a que estos resultados demuestran la relación directa alta entre la capacitación y el desempeño de funciones de talento humano de la asociación civil Voluntades Puno, lo cual coincide con los mostrados con Maco, (2017) quien logro demostrar que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se demuestra con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. (bilateral o p_valor) = $0,000 < 0,05$; Rho = $0,707^{**}$). Al igual que Colque (2016) demostró la relación directa como el valor de chi- cuadrada = $11,168 < 12,6$, se afirma con un 95% que la capacitación influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades nacionales de la región Puno.



V. CONCLUSIONES

Primero: Los resultados de la investigación nos demuestran que existe una relación directa altamente significativa entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno, mostrando un valor p menor a 0,05 y el Rho de Spearman de 0,769 la capacitación u formación de los voluntarios es una de las cuestiones más importantes de la acción voluntaria y estas deben ser tenidas en cuenta en gestión del voluntariado ya que es necesario la capacitación en la tarea que se vaya a desarrollar lo que significa que si la organización implanta programas de capacitación, acorde a las necesidades que esta presenta, el desempeño de los voluntarios mejora y una evaluación adecuada de este identificaría necesidades de capacitación más objetivas.

Segundo: En la descripción de las necesidades de capacitación se obtuvo un nivel regular, demostrando que los voluntarios perciben que el equipo de gestión solo a veces considera las habilidades y conocimientos que ellos poseen, además mencionan que solo algunos de los integrantes del equipo de gestión conocen sobre sus habilidades y conocimientos. casi siempre existe una coordinación en temas de capacitación entre el voluntario y los líderes de proyecto, sin embargo, ellos no consideran bueno hacerse responsable de la planificación de los programas de capacitación, además ellos consideran que solo a veces la gestión no quiera capacitarlos y son solo algunos beneficiados con ciertas capacitaciones. Sobre el plan de desarrollo de las personas se obtuvo un nivel regular, los voluntarios señalan tener conocimiento sobre la existencia de un plan de desarrollo del voluntario y que contiene las necesidades requeridas para un buen desempeño, la mayoría de los voluntarios considera tener una buena comunicación con sus líderes y sienten la necesidad de capacitarse para mejorar su desempeño. En cuanto a



las acciones de capacitación se obtuvo un nivel regular, consideran que parte de su desempeño lo deben a su preocupación por estar actualizados en lo que les toca desempeñarse y que los pocos programas de capacitación no son del todo eficientes.

Tercero: los resultados de la investigación analizaron el desempeño de los voluntarios en cuanto a: Las capacidades cognitivas donde se obtuvo un nivel medio, se considera que los voluntarios cuentan con conocimientos previos obtenidos por ser estudiantes universitarios y que ayudan en su desempeño como necesaria para tomar algún puesto directivo; capacidades afectivas donde se obtuvo un nivel medio, los voluntarios, a través de búsqueda de lograr impacto en los beneficiarios en el desarrollo de sus responsabilidades, reflejan un grado medio de pertenencia hacia la organización de igual manera en la práctica de valores de la misma; capacidad psicomotora donde se obtuvo un nivel alto, se considera que los voluntarios son conscientes de que la buenas relaciones funcionales, influido también por la metodología de trabajo que se tiene en voluntades, favorecen la marcha de sus proyectos y por ende a la organización, y también que la ausencia de estas relaciones pondrían en riesgo el desempeño de los voluntarios trayendo consigo consecuencias negativas; motivación donde se obtuvo un nivel medio, ningún voluntario manifiesta no tener una motivación intrínseca que los mueva cumplir su responsabilidad como voluntario, se muestra que una parte de ellos considera que reciben estímulos para mejorar su desempeño , sin embargo la otra parte considera no tener recompensas satisfactorias por el buen desempeño de su labor voluntaria.



VI. RECOMENDACIONES

Primero: Se recomienda a los directivos de la asociación civil Voluntades Puno, promover la capacitación del talento humano que forma parte de esta organización con el propósito de mejorar el desempeño de la labor voluntaria y de esta manera tener resultados más efectivos y eficaces en la consecución de la visión que persigue.

Segundo: Se recomienda al área de gestión del talento humano de voluntades Puno el diseño de estrategias que permitan conseguir capacitaciones especializadas que puedan crear y ofrecer itinerarios educativos para la formación de sus voluntarios, que tengan en cuenta su proceso de maduración y crecimiento personal y establecer espacios formativos permanentes diversificados según las necesidades, contenidos, ámbitos de actuación, etc., adaptados a la complejidad de la realidad, a los nuevos métodos de intervención, a la dinámica de la organización. También se recomienda desarrollar las capacitaciones iniciales especializadas, en donde podrá conocer temas como la filosofía, valores, metodología de trabajo, mística, etc. de Voluntades, a modo de preparar al nuevo integrante para poder comenzar a trabajar en un proyecto específico.

Tercero: Se recomienda a todo el equipo de gestión del talento humano y los líderes de proyecto y más aún a los coordinadores de impacto, por ser ellos los referentes más cercanos a los voluntarios, puedan hacer un seguimiento (motivar, orientar ayudar) y acompañamiento de la persona voluntaria para conseguir un mejor desempeño de sus tareas y una mejor integración en la organización. Se recomienda también realizar evaluaciones periódicas a los voluntarios, por ser una acción imprescindible en la vida de una organización, con el fin de corregir y apoyar, para ello se recomienda hacer una



recogida de datos constante de toda la acción del voluntariado (reuniones, compromisos, asistencias, logro de metas, etc.)

Cuarto: Se recomienda a la gestión del talento humano tener en cuenta la propuesta del manual de perfiles de puestos con sus respectivos diccionarios para que la organización pueda enfocarse en las competencias a desarrollar en su talento humano con el que cuenta ya que en la gestión de los recursos humanos uno de los procesos más cruciales base es la descripción de puestos, de esta dependerá los siguientes sistemas o procesos de la gestión de los recursos humanos como por ejemplo la capacitación y la evaluación del desempeño.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Mexico: Ediciones Granica.
- Andalucía, F. d. (2009). *La vida afectiva: motivación, sentimientos y emoción*. Andalucía.
- Asociación Americana de Psicología. (2010). *Normas APA, sexta edición* .
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Briones Lopez, K. N. (2017). "nivel de empatía cognitiva y afectiva de los empleados de una cuenta en español y los empleados de una cuenta en inglés en la jornada mixta de un centro de llamado de atención al cliente.". *"nivel de empatía cognitiva y afectiva de los empleados de una cuenta en español y los empleados de una cuenta en inglés en la jornada mixta de un centro de llamado de atención al cliente."*. Asuncion .
- Cavero Sibille, E. H. (2014). *"El voluntariado universitario en el Perú: El caso de TECHO-Perú"*. Lima.
- Charaja Cutipa, F. (2011). *el MAPIC en la metodología de investigación*. Puno: Sagitario Impresiones.
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Ciudad de Mexico: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos : Capital Humano de las organizaciones*. Ciudad de Mexico: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de Mexico: The McGraw-Hill.
- Civil., A. N. (2015). *Guía metodológica para el diseño de Perfiles de Puestos para entidades Públicas*. Lima.
- Civil., A. N. (2016). *Guía metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos - MPP*. Lima.



- Colque Mamani, C. A. (2016). Influencia de la capacitacion institucional en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigacion y produccion de la Universidad Nacional del Altiplano - 2011. *Influencia de la capacitacion institucional en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigacion y produccion de la Universidad Nacional del Altiplano - 2011*. Puno, Peru.
- Cruz Surco, R. C. (2017). *La capacitacion del personal y el desempeño laboral en la Clinica Puno Sociedad de Responsabilidad Limitada periodo 2018*. Puno.
- Del Castillo Mendez, A. (2017). “La gestión del talento humano y el desempeño de funciones del talento humano de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de chaclacayo. “*La gestión del talento humano y el desempeño de funciones del talento humano de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de chaclacayo* . Lima, Perú.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodoloía de la investigación (6 ed.)*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Inca Allcahuaman, K. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño de funciones del talento humano en la municipalidad provincial de Andahuaylas. *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño de funciones del talento humano en la municipalidad provincial de Andahuaylas*. Andahuaylas, Perú.
- Lopez Salas, E. (2009). Claves para la gestion del voluntariado en las entidades no lucrativas . España.
- Lopez, M., Marca, C., Guarachi, C., Ortiz, H., & Miguel, T. (2013). *Evaluación del desempeño de colaboradores voluntarios en el manejo de casos de malaria en una zona rural tropical de Bolivia*. La paz.
- Maco, R. M. (2017). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017*. Lima.
- Marder, C. (2005). *Introduccion a la capacitacion de voluntarios en OSFLs*. Argentina.



- Marroquín Peña, R., & Dulio Oseda, G. (2012). El marco teórico según el APA. *El marco teórico según el APA*. Lima, Perú.
- Martínez, K. E. (2006). *La motivación personal*. El Salvador.
- Méndez, B. A. (2017). La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016. *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016*. Lima, Peru.
- Olcay, S. R. (2011). Propuesta de mejora para la gestión del voluntariado en organizaciones de la sociedad civil: caso crea. *Propuesta de mejora para la gestión del voluntariado en organizaciones de la sociedad civil: caso crea*. Lima, Perú.
- Olcay, S. R. (2011). Propuesta de mejorar para la gestión del voluntariado en organizaciones de la sociedad civil caso: Crea. *Propuesta de mejorar para la gestión del voluntariado en organizaciones de la sociedad civil caso: Crea*. Lima, Peru.
- Plata, U. N. (2004). *Aministracion de recursos humanos*. Mar de Plata: Departamento de Servicios Gráficos.
- Rengifo Maco, R. (2017). Proceso de capacitación y el desempeño de funciones del talento humano del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental. *Proceso de capacitación y el desempeño de funciones del talento humano del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental*. Lima, Perú.
- Surco Cruz, R. (2017). La capacitación de personal y el desempeño de funciones del talento humano en la Clínica Puno Sociedad de Responsabilidad Limitada. *La capacitación de personal y el desempeño de funciones del talento humano en la Clínica Puno Sociedad de Responsabilidad Limitada*. Puno, Perú.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa S.A.
- Valentin Rodriguez, H. A. (2017). Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. *Gestión del Talento Humano*



y *Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*. Lima, Peru.

Vargas, N. M., & Obregon, H. S. (2017). Gestion del talento humano y la satisfacion del usuario del centro de computo de la Universidad Nacional San antonio Abad del Cusco- UNSAAC, año 2017. *Gestion del talento humano y la satisfacion del usuario del centro de computo de la Universidad Nacional San antonio Abad del Cusco- UNSAAC, año 2017*. Lima, Peru.

Varna Hernández Junco, P. (2018). Modelo de gestion por competencias de la ONG para la discapacidad Fundacion Cuesta Holguin. *Modelo de gestion por competencias de la ONG para la discapacidad Fundacion Cuesta Holguin*. Ambato, Ecuador.



ANEXOS

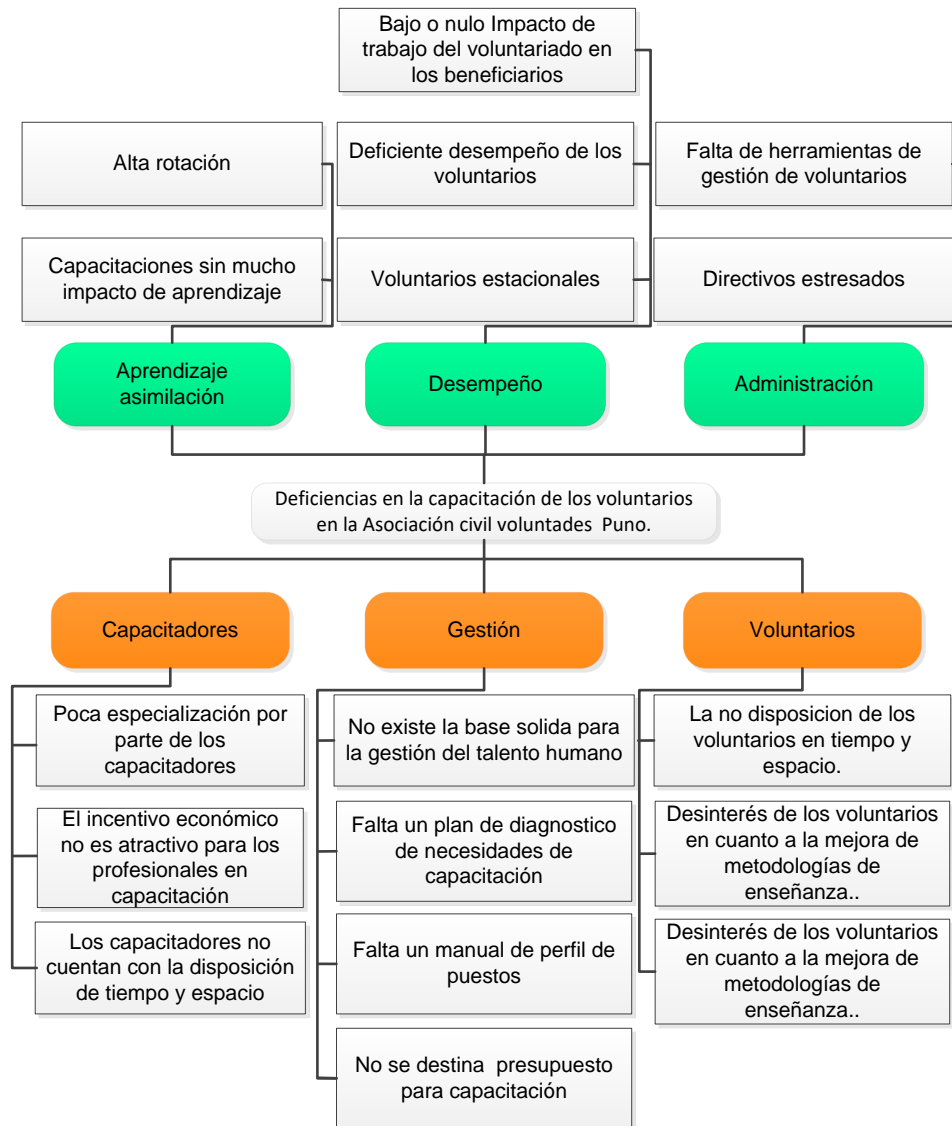
ANEXO 01: Matriz de consistencia de capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil voluntades puno 2018

3

DEFINICION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOL OGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno periodo 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral para mejorar los programas de capacitación basado en el enfoque por competencias en la asociación civil Voluntades Puno 2018</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno 2018.</p>	<p>VARIABLE I</p> <p>Capacitación</p> <p>VARIABLE D.</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>1. Tipo de investigación correlacional</p> <p>2. Diseño de investigación No experimental</p> <p>3. Población 151 voluntarios</p> <p>5. Muestra 109 voluntarios</p> <p>6. Instrumentos</p> <p>Para la recolección de datos se utilizará:</p> <p>Primarios</p> <p>Encuesta escalar de “capacitación”</p> <p>Encuesta escalar “desempeño laboral”</p>
<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>¿Cómo es la capacitación la asociación civil Voluntades Puno?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>Describir la capacitación en base a las Necesidades de capacitación, Plan de desarrollo de las personas y Acciones de Capacitación orientados al talento humano de la asociación civil Voluntades Puno</p>	<p>HIPOTESIS ESPECIFICOS</p> <p>Existe una regular implementación en cuanto a Necesidades de capacitación, Plan de desarrollo de las personas y Acciones de Capacitación orientados al talento humano en la asociación civil Voluntades Puno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de capacitación • Plan de desarrollo de las personas • Acciones de Capacitación 	
<p>¿Cómo es el desempeño de funciones del talento humano en la asociación civil Voluntades Puno?</p>	<p>Analizar el desempeño de funciones del talento humano en base a las Capacidades cognitivas, Capacidad afectiva, Capacidad psicomotora y la Motivación Profesional del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno</p>	<p>Las Capacidades cognitivas, Capacidad afectiva, Capacidad psicomotora y la Motivación Profesional del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno es un nivel medio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades cognitivas • Capacidad afectiva • Capacidad psicomotora • Motivación Profesional 	
<p>¿Será posible desarrollar un manual de perfil de puestos por competencias en la asociación civil Voluntades Puno?</p>	<p>Proponer el manual de perfil de puestos por competencias para mejorar la gestión del talento humano de la asociación civil Voluntades Puno</p>			

ANEXO 02:

Árbol de problemas en capacitación de los voluntarios



FUENTE: Elaboración propia



ANEXO 03:

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o Unidad Orgánica

Nombre del puesto:

FUNCIONES DEL PUESTO

	PUNTAJACION DE FUNCIONES			
	F	CE	COM	Pje total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

FUENTE: SERVIR Guía metodológica para el diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas

ANEXO 04:

TABLA DE PUNTUACIÓN DE FUNCIONES

Los factores y escala de puntaje que se presentan a continuación sirven para puntuar cada una de las funciones del puesto y obtener las FUNCIONES PRINCIPALES; que son aquellas 4 con mayor puntaje.

	FACTORES	ABREVIACIÓN	PREGUNTAS RELACIONADAS
PUNTAJE TOTAL = F+(CE x COM)	1. FRECUENCIA Frecuencia o regularidad con que se realiza la función.	F	¿Con que frecuencia se realizan las funciones? ¿Comúnmente, cada cuanto tiempo se realiza dicha función?
	2. CONSECUENCIA DE ERROR O no aplicación de la función Gravedad de las consecuencias por la existencia de un error en la ejecución de la función o por no ejecutarla	CE	¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias por cometer error o no ejecutar la función? ¿Cuál es el grado de impacto negativo en la organización?, ¿el error repercute a toda la organización, en las áreas, a puestos o a uno mismo?
	3. COMPLEJIDAD DE LA FUNCIÓN Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar la función.	COM	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y destrezas?

GRADO	FRECUENCIA	GRADO	CONSECUENCIA DE ERROR	GRADO	COMPLEJIDAD DE FUNCION
5	Todos los días (Diario)	5	Consecuencias muy graves: Daños severos al servicio brindado, produciendo pérdidas económicas, daños en la imagen de la entidad y/u otros problemas de gravedad para la entidad y para los que se encuentran dentro su ámbito de acción.	5	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades, un muy alto nivel de análisis y concentración, cuenta con autonomía para proponer alternativas de solución innovadoras.
4	Al menos una vez por semana (Semanal)	4	Consecuencias graves: Daños importantes que afectan los resultados y/o procesos de las áreas involucradas en la función analizada.	4	Alta complejidad: La actividad demanda un alto grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades, un alto nivel de análisis y concentración, así como proponer alternativas de solución creativas, buscando posibles apoyos.
3	Al menos una vez cada quince días (Quincenal)	3	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados y/o procesos del área.	3	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades, Un nivel de análisis y concentración que permita seleccionar la solución de entre un nivel de aprobación o supervisión medio.
2	Al menos una vez al mes (Mensual)	2	Consecuencias menores: Repercuten negativamente en los resultados y/o funciones de otros puestos en el área.	2	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades. Un mínimo nivel de análisis ya que las tareas son operativas basadas en procedimientos, cuenta con en nivel de supervisión parmente.
1	Otro (bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)	1	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo conocimientos y habilidades. Un mínimo nivel de análisis ya que recibe ordenes de sus superiores. Cuenta con supervisión.	1	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades. Un mínimo nivel de análisis ya que recibe ordenes de sus superiores, Cuenta con supervisión.

FUENTE: SERVIR Guía metodológica para el diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas



ANEXO 05:

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

ENTREVISTADOR:	<input type="text"/>
FECHA:	<input type="text"/>
PERSONA ENTREVISTADA:	<input type="text"/>

TITULO ACTUAL DEL PUESTO:	<input type="text"/>
SUPERIOR INMEDIATO:	<input type="text"/>
TITULO DEL PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO:	<input type="text"/>
DEPARTAMENTO:	<input type="text"/>
LOCALIDAD DEL PUESTO:	<input type="text"/>
NUMERO DE VOLUNTARIOS EN EL PUESTO:	<input type="text"/>

DESCRIBIR LAS TAREAS MAS IMPORTANTES QUE LOS VOLUNTARIOS REALIZAN DIARIAMENTE, ESPECIFICAR LA FRECUENCIA (QUÉ, CÓMO, PORQUÉ)

DESCRIBIR LAS TAREAS SECUNDARIAS QUE EL VOLUNTARIO REALIZA SEMANAL, MENSUAL, TRIMESTRALMENTE, ETC., Y ESTABLECER LA FRECUENCIA

DESCRIBIR EL EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y/O SOFTWARE QUE SE REQUIERE:

DESCRIBIR LAS CONDICIONES LABORALES:

DESCRIBIR LA EDUCACIÓN FORMAL O SU EQUIVALENTE CONSIDERADA COMO EL MÍNIMO REQUISITO PARA UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO.

ESPECIFICAR CAPACITACIÓN O EDUCACIÓN NECESARIAS ANTES DE QUE UN EMPLEADO INGRESE AL PUESTO O CAPACITACIÓN NECESARIA INMEDIATAMENTE DESPUES DEL INGRESO

DESCRIBIR LA EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA E INDICAR LA CANTIDAD DE SEMANAS, MESES O AÑOS NECESARIA PARA OBTENER ESA EXPERIENCIA, Y ESTABLECER SI SE LA ADQUIRIR EN ESA ORGANIZACIÓN O EN OTRO LADO.



DESCRIBIR LA PROXIMIDAD Y EXTENSIÓN DE LA SUPERVISIÓN QUE RECIBE UN EMPLEADO EN ESTE PUESTO. ¿EN QUÉ GRADO EL SUPERVISOR INMEDIATO HACE HINCAPIÉ EN LOS MÉTODOS A SEGUIR, LOS RESULTADOS A ALCANZAR, CONTROLA EL PROGRESO Y DESEMPEÑO Y MANEJA LOS CASOS EXCEPCIONALES?

DESCRIBIR LA CLASE DE SUPERVISIÓN QUE EL/LOS EMPLEADO/S EN ESTE PUESTO DEBE/N BRINDAR A OTROS VOLUNTARIOS. ¿QUE GRADO DE RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS TIENE EL EMPLEADO EN CUANTO A METODOS, TRABAJO REALIZADO Y PERSONAL?

DESCRIBIR LA PROXIMIDAD Y EXTENSIÓN DE LA SUPERVISIÓN QUE RECIBE UN EMPLEADO EN ESTE PUESTO. ¿EN QUÉ GRADO EL SUPERVISOR INMEDIATO HACE HINCAPIÉ EN LOS MÉTODOS A SEGUIR, LOS RESULTADOS A ALCANZAR, CONTROLA EL PROGRESO Y DESEMPEÑO Y MANEJA LOS CASOS EXCEPCIONALES?

DESCRIBIR LA CLASE DE SUPERVISIÓN QUE EL/LOS EMPLEADO/S EN ESTE PUESTO DEBE/N BRINDAR A OTROS VOLUNTARIOS. ¿QUE GRADO DE RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS TIENE EL EMPLEADO EN CUANTO A METODOS, TRABAJO REALIZADO Y PERSONAL?

¿CUÁNTOS VOLUNTARIOS SE SUPERVISAN DIRECTAMENTE? ¿CUÁNTOS VOLUNTARIOS SE SUPERVISAN INDIRECTAMENTE?

RESPONSABILIDAD POR PRECISIÓN Y SERIEDAD DE ERROR. ¿CUÁL ES LA SERIEDAD DE ERROR EN ESTE PUESTO? ¿LOS ERRORES AFECTAN EL TRABAJO DEL VOLUNTARIO QUE COMETE EL ERROR, OTROS EN EL MISMO PROYECTO, OTROS PROYECTOS, PERSONAS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN?

RESPONSABILIDAD POR LOS DATOS CONFIDENCIALES. ESTABLECER LA CLASE DE DATOS CONFIDENCIALES MANEJADOS: SI SON PERSONALES, SALARIALES, DE POLÍTICA, SECRETOS DE NEGOCIO, ETC

RESPONSABILIDAD POR EL DINERO O VALORES. ESTABLECER LA CLASE DE RESPONSABILIDAD Y EL MONTO APROXIMADO QUE EL VOLUNTARIO DEBE MANEJAR.



DESCRIBIR LA CLASE DE CONTACTOS PERSONALES QUE DEBE MANEJAR EL VOLUNTARIO EN EL PUESTO. ¿EL CONTACTO DEBE SER CON PERSONAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO, EN OTROS DEPARTAMENTOS, FUERA DE LA ORGANIZACIÓN? DESCRIBIR LA IMPORTANCIA DE LOS CONTACTOS PARA LA ORGANIZACIÓN.

DESCRIBIR LA COMPLEJIDAD DEL PUESTO. ¿HASTA QUE GRADO SE LE PERMITE AL VOLUNTARIO INDEPENDENCIA DE ACCIÓN? ¿QUÉ TIPO DE DECISIONES SE LE PERMITE TOMAR?

DESCRIBIR LA CLASE Y LA CANTIDAD DE HABILIDAD FÍSICA REQUERIDA EN EL DESEMPEÑO INDICAR LAS TAREAS LABORALES DONDE SE REQUIERE AGILIDAD

DESCRIBIR EL GRADO DE REPETICIONES QUE EL EMPLEADO DEBE REALIZAR. DETERMINAR LA POSIBILIDAD DE ABURRIMIENTO EN EL PUESTO.

MENCIONAR CUALQUIER REQUISITO FÍSICO FUERA DE LO COMÚN DEL PUESTO: VISIÓN, FUERZA, ETC

FUENTE: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias



ANEXO 06

CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACION Y DESEMPEÑO

INSTRUCTIVO: Lea las preguntas detenidamente y seleccione la respuesta, señalando con una (X) en el recuadro.

CAPACITACIÓN

SEXO: F M

DIMENSION: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Considera Ud. que sus habilidades y destrezas son tomadas en cuenta en las decisiones de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Considera Ud. Que su líder de proyecto/ encargado de gestión del talento humano (GTH) coordina con usted sus requerimientos de capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considera Ud. Que los coordinadores de impacto/ líderes de proyecto/ encargados del área de gestión conocen las habilidades y destrezas de los voluntarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Considera Ud. Que las necesidades de capacitación identificadas por usted mejoraría su desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Considera Ud. Que para lograr sus metas profesionales requiere capacitación especializada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Considera Ud. que los voluntarios deben participar en la planificación de las capacitaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Considera Ud. que un voluntario capacitado realizará mejor sus tareas asignadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Considera Ud. Que los voluntarios requieran de solicitar capacitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Considera Ud. Que la gestión no quiera capacitar a sus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Considera Ud. Que no todos los voluntarios están siendo capacitados eficientemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DIMENSIÓN: PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11. Considera Ud. que la organización cuenta con un Plan de desarrollo del voluntario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Considera Ud. que el Plan de desarrollo del voluntario de la organización refleja necesidades de capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Considera Ud. que recibe información a través de medios formales (memorándum, comunicados, etc.) en cuanto a capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Considera Ud. que la comunicación recibida por sus líderes de proyecto es clara y llega oportunamente a usted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Considera Ud. que recibe información del plan de desarrollo del voluntario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Considera Ud. que las capacitaciones recibidas mejoran su labor como voluntario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Considera Ud. Que hace falta de presupuesto para realizar capacitaciones al voluntario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Considera Ud. Que no se destina parte del presupuesto a capacitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



DIMENSIÓN: ACCIONES DE CAPACITACIÓN

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
19. Considera Ud. que los programas de capacitación contribuirán a perfeccionar su desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Considera Ud. que el buen cumplimiento de su labor es consecuencia de su preocupación por actualizarse permanentemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Considera Ud. que sus compañeros se benefician con más capacitaciones que usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Considera Ud. que la organización se preocupa por realizar actividades de capacitación de calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Considera Ud. que la infraestructura donde se imparten las acciones de capacitación son adecuadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Considera Ud. que las personas que ofrecen las capacitaciones son de primer nivel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Considera Ud. Que el voluntario requiere de horas de capacitación en instituciones particulares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Considera Ud. Que hay convenios con instituciones para llevar cursos que ayuden al rendimiento del voluntario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Considera Ud. Que solo se requiere de pocas horas de capacitación para los voluntarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Considera Ud. Que no hay cursos adecuados para capacitarse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Considera Ud. Que la gestión proporciona cursos eficientes para poder capacitarse dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSIÓN: CAPACIDAD COGNITIVA

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Considera Ud. que los conocimientos de los voluntarios son satisfactorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Considera Ud. que los conocimientos técnicos son competencias exigidas para el puesto (de voluntario).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considera Ud. que existen voluntarios que deben ser capacitados en temas específicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Considera Ud. que los voluntarios cuentan con amplia experiencia en los puestos que tienen asignados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Considera Ud. que se evidencia experiencia en el cargo de los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Considera Ud. que la organización ha programado cursos/ talleres que permiten mejorar el desempeño de los voluntarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



DIMENSIÓN: CAPACIDAD AFECTIVA

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
7. Considera Ud. que existen voluntarios que no deberían estar haciendo el voluntariado por desempeño deficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Considera Ud. que el desempeño de los voluntarios no refleja productividad/impacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Considera Ud. que los voluntarios buscan lograr productividad/impacto con su desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Considera Ud. que el desempeño de los voluntarios refleja su grado de identidad institucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Considera Ud. que los voluntarios se preocupan por cumplir los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DIMENSIÓN: CAPACIDAD PSICOMOTORA

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
12. Considera Ud. que los encargados de un área (metodología, GTH, etc.) requieren capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Considera Ud. que las buenas relaciones funcionales favorecen a la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Considera Ud. que la ausencia de relaciones de voluntariado óptimas pone en riesgo el desempeño de los voluntarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Considera Ud. que la metodología de trabajo permite fortalecer el desempeño del voluntario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Considera Ud. que los voluntarios bien capacitados superan las metas previstas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Considera Ud. que en el desempeño del voluntario se aprecia sus competencias personales y profesionales con voluntades Puno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN PROFESIONAL

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18. Considera Ud. que los voluntarios reciben estímulos para mejorar su desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Considera Ud. que las capacitaciones recibidas son estimulantes para el desempeño de los voluntarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Considera Ud. que los voluntarios son deficientes en su desempeño por falta de una jerarquía de estímulos de labor voluntaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Considera Ud. que Voluntades Puno debe mejorar la calidad de estímulos que permita fortalecer el desempeño de sus voluntarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Considera Ud. que los voluntarios cuentan con adecuada motivación intrínseca que les impulse a realizar eficientemente su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Considera Ud. Que la gestión cumple con motivar de manera eficiente al voluntario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Considera Ud. Que existen recompensas satisfactorias por el buen desempeño de los voluntarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FUENTE: *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental*