

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA MUNICIPAL  
DE SANEAMIENTO BÁSICO DE PUNO S.A. - EMSAPUNO S.A.  
2011 - 2012”**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Adm. PAOLA MILAGROS PACORICONA  
PALOMINO**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Promoción 2003**

**PUNO - PERÚ**

**2016**

**Universidad Nacional del Altiplano  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA MUNICIPAL  
DE SANEAMIENTO BÁSICO DE PUNO S.A. - EMSAPUNO S.A.  
2011 - 2012”**



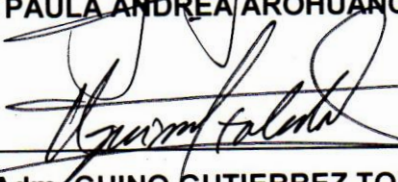


TESIS PRESENTADO POR:

**Bach. Adm. PAOLA MILAGROS PACORICONA PALOMINO**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 16 DE ENERO DEL 2014

APROBADO POR EL JURADO DICTAMINADOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE	:	 <hr/> M.Sc. GERMAN JORGE MOLINA CABALA
PRIMER JURADO	:	 <hr/> M.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA
SEGUNDO JURADO	:	 <hr/> Lic. Adm. GUINO GUTIERREZ TOLEDO
DIRECTOR DE TESIS	:	 <hr/> M.Sc. MARIA ANTONIETA BEDOYA GONZALES
ASESOR DE TESIS	:	 <hr/> Lic. Adm. CARLOS CHOQUE SALCEDO

TEMA: LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE  
CAPACITACION  
ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## DEDICATORIA

*Todo lo que soy o espero ser se lo debo a esa angelical solicitud de mi madre, por ello este trabajo de investigación lo dedico a madrecita Judith Palomino Quispe, y Francisco Pacoricona Villasante mi padre, que ambos me brindaron su apoyo y confianza.*

*A mi hija Ema Fernanda Bejar Pacoricona por ser motor de lucha.*

*“Algo que admiré desde siempre, madre mía, fue la entrega que ponías a las cosas que hacías. Sé que fueron muchos los sacrificios que tuviste que hacer, pero en cada actividad dabas todo de ti. Quiero que sepas que agradezco todo lo que has hecho por mí, madre, pero ahora es mi turno de recompensarte por todo ello, aunque sé que todo es poco, pero te lo doy, madre mía, con todo mi amor”.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por hacer realidad este sueño anhelado; por haberme dado la salud para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*A la Universidad Nacional del Altiplano por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional*

*Agradezco a mis licenciados en Administración de la Escuela Profesional de Administración por haberme brindado sus conocimientos brindados, en especial a la MSc. María Antonieta Beboya Gonzales por su paciencia, su comprensión y por no perder la fe en mí persona.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “**LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE SANEAMIENTO BÁSICO DE PUNO - EMSAPUNO S.A. 2011- 2012**”, tiene como objetivo principal de Proponer lineamientos para mejorar los procesos de capacitación en base a análisis de la situación y los diversos enfoques teóricos factibles de ser aplicados en la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012, se utiliza el diseño transaccional descriptivo, el método deductivo tipo descriptivo, la misma que es una investigación teórica es deductivo empleando la búsqueda de conocimientos del proceso de la capacitación; la población es de 328 trabajadores de la empresa y una muestra de 98 trabajadores. La técnica es una encuesta con un instrumento del cuestionario de 16 preguntas sobre las capacitaciones, la prestación de servicios y el ambiente laboral.

Según la investigación realizada hemos obtenido las siguientes conclusiones:

Primera.- La empresa tiene falencias en el desarrollo del proceso de la capacitación porque no responde a un diagnóstico de necesidades de la empresa ni de los trabajadores, las capacitaciones responden a la imposición de jefes inmediatos superiores de cada gerencia, divisiones y oficinas en un 62%; y son imposición de Recursos humanos en un 25%, no responden a los trabajadores, ni responden al ambiente laboral negativo, ni a la percepción de los clientes sobre la prestación es mala en un 77%, y tiene falencias en el trato del personal en un 80% entre otros aspectos.

Segunda.- Las acciones del plan de capacitación empresarial, no contemplan aspectos del desarrollo para los trabajadores, los cursos de capacitación no responden a sus necesidades en un 60%, no están de acuerdo con la programación de cursos de capacitación en un 45%, a si mismo que no respetan las programaciones anuales reflejado en un 59%.

Cuarta.- Los enfoques teóricos analizados acerca del desarrollo del proceso de capacitación nos servirán como marcos establecidos, para realizar el planteamiento de lineamientos en el desarrollo del proceso de capacitación.

La autora.



## ABSTRACT

The present research work entitled "GUIDELINES ORIENTED TO IMPROVE TRAINING PROCESSES IN THE MUNICIPAL COMPANY OF BASIC SANITATION OF PUNO - EMSAPUNO S.A. 2011- 2012 ", has as main objective to propose guidelines to improve the training processes based on analysis of the situation and the various theoretical approaches feasible to be applied in the Company Service Provider EMSAPUNO S.A. In the period 2011-2012, descriptive transactional design is used, the deductive method descriptive type, the same that is a theoretical research is deductive using the search of knowledge of the training process; The population is 328 workers of the company and a sample of 98 workers. The technique is a survey with a questionnaire instrument of 16 questions on training, service delivery and work environment.

According to the research we have obtained the following conclusions:

First.- The company has shortcomings in the development of the training process because it does not respond to a diagnosis of the needs of the company or of the workers, the training responds to the imposition of immediate superior heads of each management, divisions and offices in a 62%; And are imposing human resources by 25%, do not respond to workers, nor respond to the negative working environment, nor the perception of customers on the provision is poor by 77%, and has shortcomings in the treatment of staff in 80% among other aspects.

Second.- The actions of the business training plan, do not contemplate aspects of development for workers, training courses do not respond to their needs by

60%, do not agree with the programming of training courses by 45%, To himself that do not respect the annual schedules reflected in 59%.

Fourth.- The theoretical approaches analyzed about the development of the training process will serve as established frameworks for the development of guidelines in the development of the training process.

The author.





## INTRODUCCION

El factor humano dentro las organizaciones o empresas son el talento más valioso e importante para el camino de la excelencia de ellas, por lo tanto es necesario que tenga una buena dirección, una buena administración, ello implica utilizar estrategias, políticas para fortalecerlos; para que mejoren sus procesos, su desarrollo de sus competencias. Teniendo un rol preponderante las personas dentro las organizaciones es necesario potencializar sus competencias y la capacitación juega uno de los roles importantes en poder incrementar sus conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas; ello implica que la capacitación que debe realizarse en las organizaciones o empresas de una manera eficiente y eficaz.

Esta importancia hace en mi persona realizar el trabajo de investigación denominada: **“LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE SANEAMIENTO BÁSICO DE PUNO - EMSAPUNO S.A. 2011- 2012”**; destaca el análisis del proceso de capacitación aplicada o desarrollada en la empresa mencionada, después de este análisis plantearé lineamientos que serán analizados a partir de enfoques teóricos acerca del proceso de la capacitación.

La investigación consta de:

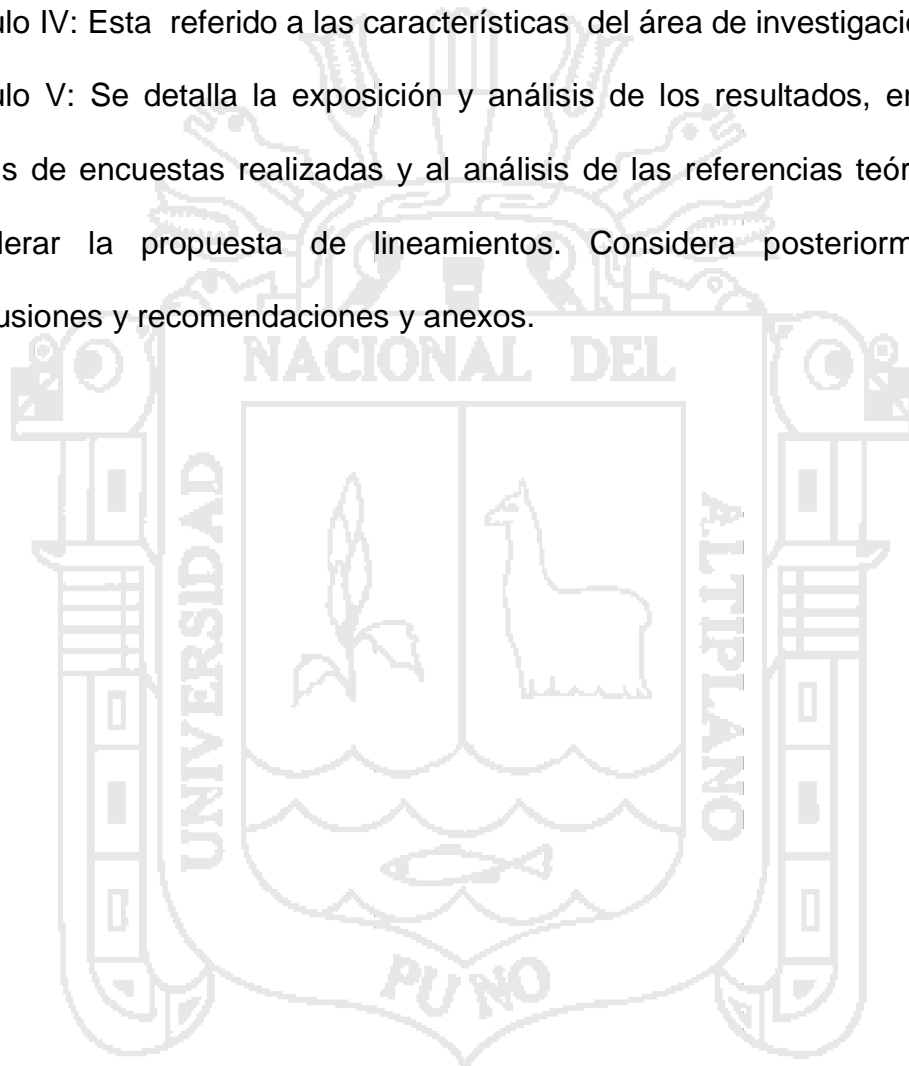
Capítulo I: Aborda la problemática del proceso de capacitación desarrollada en la empresa en mención, para luego formular preguntas de la investigación; luego tomaremos en cuenta antecedentes de trabajos realizados referidos al tema que nos guiaran la investigación, para definir los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Se desarrolla el Marco teórico y Marco conceptual, las hipótesis de la investigación

Capítulo III: Se considera la Metodología de la investigación, la población, la muestra que son objeto de la investigación

Capítulo IV: Esta referido a las características del área de investigación.

Capítulo V: Se detalla la exposición y análisis de los resultados, en base al análisis de encuestas realizadas y al análisis de las referencias teóricas para considerar la propuesta de lineamientos. Considera posteriormente las Conclusiones y recomendaciones y anexos.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCION .....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	8
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. ....	40
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>43</b>
3.1. DISEÑO DE INVESTIGACION .....	43
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.3. TIPO DE INVESTIGACION.....	44
3.4. POBLACIÓN.....	44
3.5. MUESTRA .....	45
3.6. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	47
3.7. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.8. TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	48
<b>CAPITULO IV. CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
4.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN .....	50
<b>CAPITULO V. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
5.1. CAPACITACIONES EN LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO S.A.EMSAPUNO S.A.....	54
5.2. AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS EMSA-PUNO S.A.....	65
5.3. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA PRESTACION DE SERVICIO DE LA EMSA- PUNO S.A.....	67
5.4. COMPARACIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN. ....	69

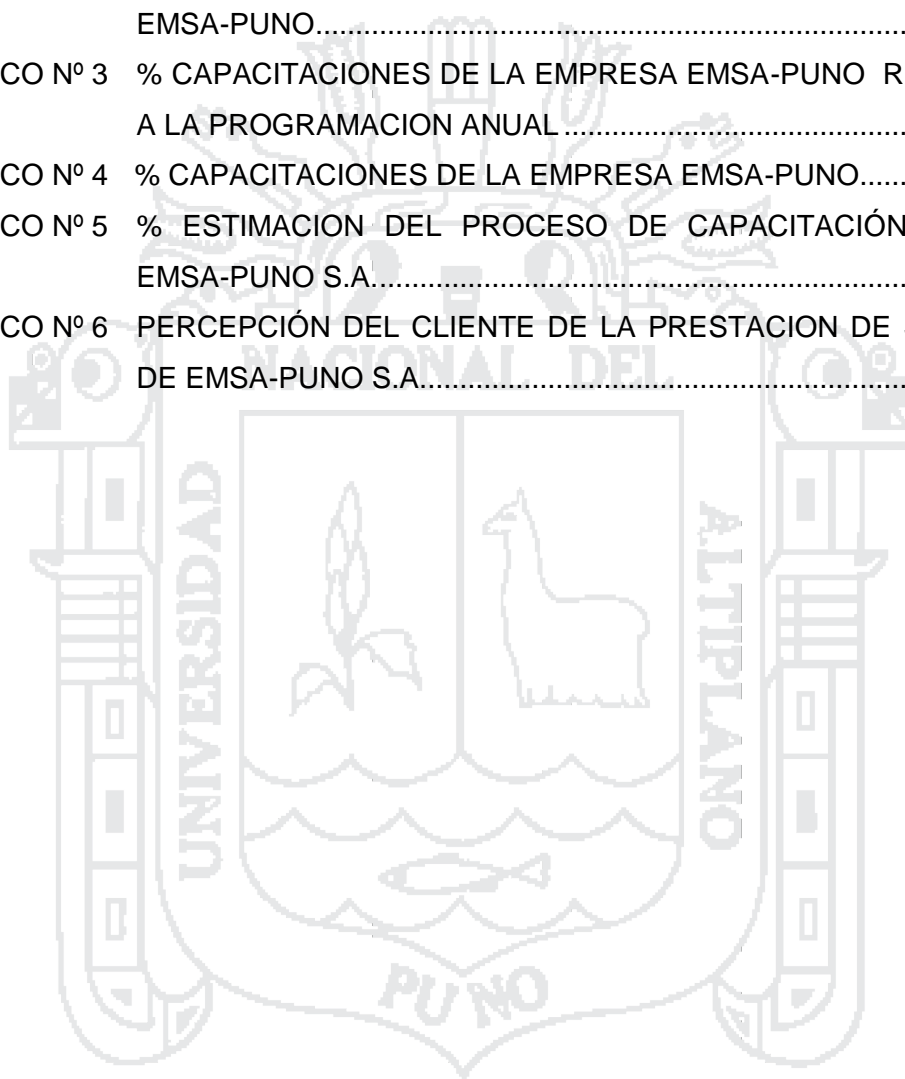
5.5. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA APLICAR CAPACITACIONES EN LA EMPRESA DE SANEAMIENTO BASICO DE PUNO S.A. – EMSAPUNO S.A. ....	71
5.6. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	73
5.7. CONTRASTACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA. ....	73
5.8. CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	74
5.9. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL.....	75
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	78
ANEXOS .....	80

### ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1 CURSOS DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS REALIZADO POR LA EMPRESA EMSA-PUNO S. A. 2011-2012.....	54
CUADRO Nº 2 PRESUPUESTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMSA-PUNO S.A. ....	55
CUADRO Nº 3 PROGRAMACION DE CAPACITACIONES EN LA EMPRESA EMSA-PUNO S.A.....	57
CUADRO Nº 4 CAPACITACIONES DE LA EMPRESA EMSA-PUNO S.A. RESPECTO A LA PROGRAMACION ANUAL.....	59
CUADRO Nº 5 CAPACITACIONES DE LA EMPRESA EMSA-PUNO .....	61
CUADRO Nº 6 ESTIMACION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA EMSA-PUNO S.A. ....	62
CUADRO Nº 7 TECNICAS DE CAPACITACIÓN ADECUADAS POR CONDICIÓN LABORAL EN EMSA-PUNO S.A. ....	64
CUADRO Nº 8 AMBIENTE LABORAL EN EMSA-PUNO S.A. ....	65
CUADRO Nº 9 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL DE EMSAPUNO S.A. ....	66
CUADRO Nº 10 PRESTACION DE SERVICIO DE EMSAPUNO S.A.....	67
CUADRO Nº 11 CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO DE CAPACITACION DE AUTORES ARTHUR SHERMAN Y WILIAM WERTHER.....	70

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO Nº 1	% PRESUPUESTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMSA-PUNO.....	56
GRAFICO Nº 2	% PROGRAMACION DE CAPACITACIONES EN LA EMPRESA EMSA-PUNO.....	58
GRAFICO Nº 3	% CAPACITACIONES DE LA EMPRESA EMSA-PUNO RESPECTO A LA PROGRAMACION ANUAL.....	60
GRAFICO Nº 4	% CAPACITACIONES DE LA EMPRESA EMSA-PUNO.....	61
GRAFICO Nº 5	% ESTIMACION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA EMSA-PUNO S.A.....	63
GRAFICO Nº 6	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA PRESTACION DE SERVICIO DE EMSA-PUNO S.A.....	68



## **CAPITULO I.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad las organizaciones se enfrentan ante la competitividad y la globalización y estos factores hacen que desplieguen acciones de desarrollo del potencial humano, implicando que algunas no toman importancia a los colaboradores, abocándose tan solo al cumplimiento de su misión y visión, teniendo falencias en la administración y su gerenciamiento del personal.

Es sabido que el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones en el ámbito laboral, es una de las áreas más críticas para explicar la productividad en las organizaciones y empresas; ello implica que debe utilizarse técnicas, métodos, procesos, procedimientos en la administración del talento humano; los mismos que no son aplicados adecuadamente conllevando a bajar sus utilidades o que desaparezcan de su mercado por ende no sean competitivas.

Por otro lado los que dirigen organizaciones, empresas, no dan prioridad a la administración del talento humano, realizando acciones a corto plazo a ello se complementa que las acciones de capacitación

tienen deficiencias, los mismos que traen como consecuencia una mala gerencia de la administración del talento humano.

Por ello es de vital importancia tomar cuenta la administración del personal en las empresas y organizaciones considerando técnicas, procedimientos, métodos, modelos, entre otros aspectos, factores que no son considerados generándose en el ambiente laboral hostil, insatisfacción del personal, fuga de trabajadores hoy conocidos como colaboradores hacia otras empresas, etc.

La Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno – EMSAPUNO S.A. tiene como finalidad prestar Servicio de Agua Potable, Alcantarillado, tratamiento y evacuación de aguas servidas de manera continua y confiable, ampliando y mejorando su infraestructura; logrando el equilibrio y sostenibilidad financiera y técnica, optimizando los procesos en el marco del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y la utilización racional de recursos y lograr un posicionamiento social de la empresa basado en la comunicación relacionado con la Imagen Institucional y Educación Sanitaria; sus objetivos institucionales no son cumplidos en un 100% debido a que existen algunas debilidades tales como:

- Deficiencia en la prestación del servicio de agua potable, y alcantarillado en el distrito de Puno.
- La imagen corporativa de la empresa se encuentra deteriorada debido a que los clientes internos y a los usuarios y la comunidad califican en base a percepciones y expectativas negativas.

- Existe un descontento en los trabajadores de la empresa debido a que poseen bajas remuneraciones, no existen políticas de administración de personal adecuadas: no existen incentivos, ni promociones.
- Existe aislamiento al personal de carrera de la empresa y el personal que está allegado a la gestión municipal actual ocupan cargos de dirección.
- Recarga de trabajo al personal contratado y obrero.
- El personal que es contratado por el gobierno Municipal de turno es beneficiado con la buena ubicación de puestos de confianza y puestos de Gerencia y de actividades administrativas.
- En la gestión interna de la empresa la División de Recursos Humanos tiene falencia en la gestión del manejo de personal.
- No existe capacitaciones para un desarrollo integral de los trabajadores de la empresa.
- Existe disconformidad con el proceso de capacitaciones impuestas por la división de recursos humanos de la empresa.

Estos son algunos problemas existentes dentro la empresa los mismos que están reflejados en un ambiente laboral hostil el mismo que es reflejado por impacto hacia la sociedad, frente a la problemática enunciada formulo para mi trabajo investigación la pregunta:

### **1.1.1. PREGUNTA GENERAL**

¿Cómo se puede mejorar los lineamientos actuales procesos de capacitación, en base a una descripción de diversos enfoques teóricos



factibles de ser aplicados; en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011- 2012?

### 1.1.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS

- ¿Cuáles son los procesos de las capacitaciones en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011- 2012?
- ¿Qué enfoques teóricos de capacitación pueden ser aplicados en la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A.?
- ¿Cómo se puede mejorar los actuales lineamientos de capacitación aplicados en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A.?

### 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el tema a investigar ha tomado en cuenta investigaciones desarrolladas en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano del departamento de Puno siendo las siguientes:

**Tesis de Pre Grado: “ANALISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL HOSPITAL REGIONAL MANUEL NUÑEZ BUTRON DE LA CIUDAD DE PUNO- 2005”, de Lope López, L., Pág. 147.**

Quién recomienda lo siguiente: “Las autoridades del Hospital Regional Manuel Núñez Butrón deben organizar capacitaciones permanentes para el personal administrativo y actualizar constantemente a los mismos, organizar talleres de información sobre los documentos de gestión como ROF, MOF y el CP, que el trabajador administrativo no solo tenga conocimiento del significado, si no para que conozca sus funciones y obligaciones al realizar sus actividades en la labor diaria”

Esta investigación da relevancia al factor humano incrementando sus competencias para su desempeño laboral.

**Tesis de Pre Grado: “ANALISIS DE LAS POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS E INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE EN EL BBVA-BANCO CONTINETAL DE LA CIUDAD DE PUNO-PERIODO 2001” de Zanabria Ortega, J., Pagina 118.**

Recomienda lo siguiente: “Aplicar la propuesta del curso de atención al cliente para todo el personal relevando el tratamiento tanto de los objetivos como los temarios...”

Una vez analizado las políticas del diagnóstico de necesidades de la entidad financiera y el mercado laboral interno y externo recomienda incrementar conocimientos de acuerdo a objetivos institucionales.

**Tesis de Pre Grado: “ANALISIS Y EVALUACION DEL NIVEL DE CAPACITACION Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE PUNO, PERIODO 2001” de Casquino Cornejo, J: Pagina 190.**

Recomienda lo siguiente: “La capacitación es el elemento esencial para lograr la superación del personal y constituye un instrumento efectivo que se debe utilizar para mejorar la calidad de presentación, lo que influirá decididamente en el éxito financiero de la empresa”.

**Tesis de Pre Grado: “ANALISIS DE LA CAPACITACION AL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDA DE ATENCION AL CLIENTE EN EL BANCO DEL TRABAJO DE LA CIUDAD DE PUNO- PERIODO 2004”;**  
**Pagina 74.**

Recomienda lo siguiente: se propone a la Gerencia Capacitar permanentemente a su personal. Ya que es muy importante mantener capacitados e incentivados a los trabajadores para un buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **OBJETIVO GENERAL.**

Proponer lineamientos para mejorar los procesos de capacitación en base a una descripción de diversos enfoques teóricos factibles de ser aplicados en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Describir los procesos de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011- 2012.
- Describir enfoques teóricos de capacitación que pueden ser aplicados en la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A.
- Proponer lineamientos de capacitación actuales para mejorar los procesos de capacitación en la en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

##### **CAPACITACION**

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo. (DESSLER.2001:249)

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

Se afirma que “la capacitación en muchas organizaciones influye en una mejora a corto plazo, y que no es común que se capacite a largo plazo y con ello preparar hacia un futuro incierto”, por lo que las capacitaciones deben efectuarse constantemente; pues el “entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, habilidades en función a objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente y desarrollo de habilidades” (CHIAVENATO: 2000. Pág. 557).

“Las organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en realización de este tipo de programas DIPH, pues asegura el éxito y la rentabilidad”. (PINTADO: 2006. Pág. 34, 35).

### **LINEAMIENTOS DE CAPACITACION**

Para sacar provecho de los beneficios de la capacitación, tanto especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos necesarios para crear un programa efectivo. (WERTHER. 2000:244).

### **PLAN DE CAPACITACION**

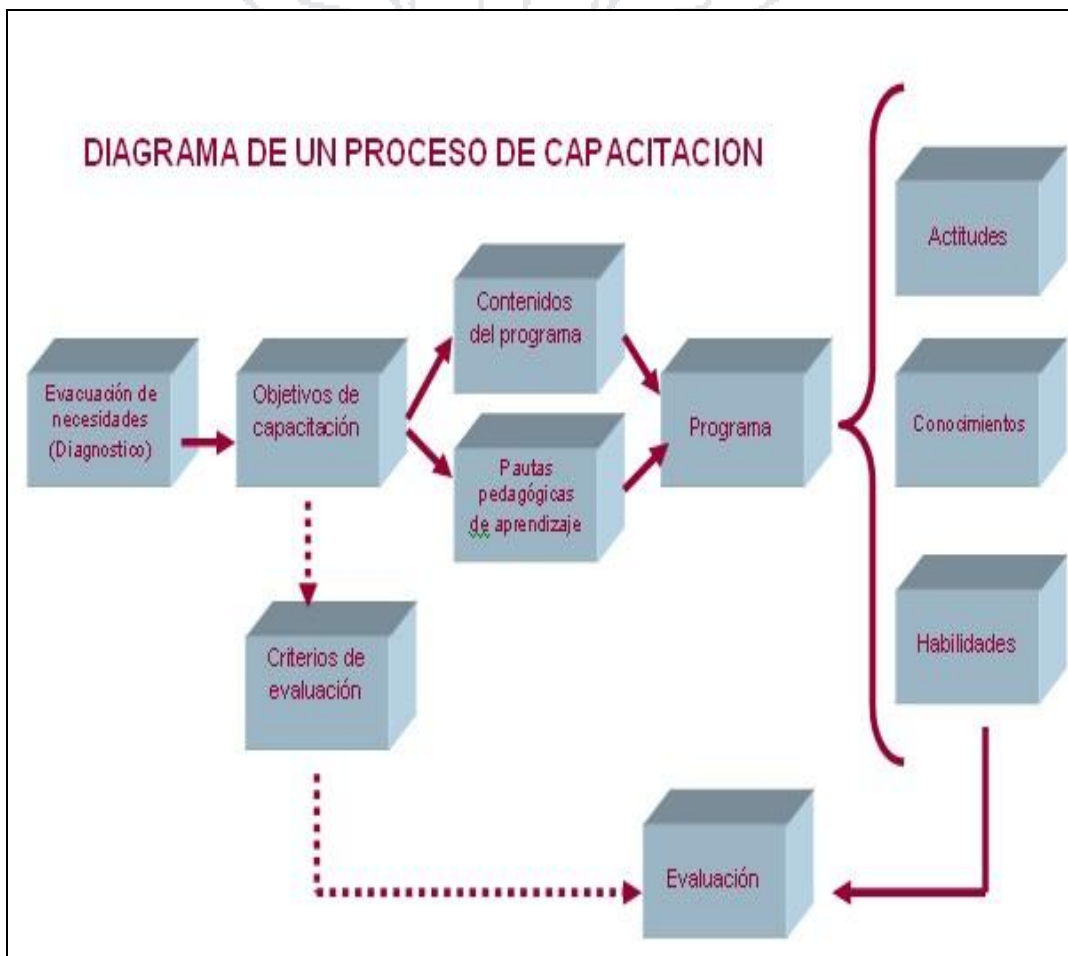
El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Para elaborar un plan de capacitación en una empresa, es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las

personas para mejorar y cambiar dichas situaciones de trabajo y, con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales.

**PROCESO DE CAPACITACIÓN**

**Figura N° 1:** Diagrama de un proceso de capacitación



Fuente: Elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

**PROCESO DE CAPACITACION**

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.



A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistémico en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño del programa de capacitación, implementar el programa de capacitación, evaluación del programa de capacitación. (SHERMAN, DAVIS, 1999:171).

### **EVALUACION DE NECESIDADES.**

La evaluación de necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quienes los precisan y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esta enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación en forma sistémica, utilizando tres tipos de análisis:

**a) Análisis organizacional**

Es la observación del entorno, estrategias de la organización para definir Áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación

**b) Análisis de Tareas**

Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en el puesto específico, así como el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades.

**c) Análisis de Personas.**

Este supone determinar que empleados requieren capacitación e, igual de importante quienes no la necesitan.

El análisis de personas es importante por varias razones. Primero, un análisis minucioso ayuda a la organización a no caer en errores de enviar a todos los empleados a capacitación cuando algunos no lo necesitan. Además, ayuda a los gerentes a determinar que pueden hacer los posibles capacitados cuando entren a capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que enfoquen en las áreas de deficiencia. (SHERMAN, BOHLANDER, SNEEL 1999:172-176)

**INVENTARIO DE NECESIDADES**

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea.

## **DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Los expertos creen que el diseño de la capacitación debe enfocarse en cuatro cuestiones relacionadas. (SHERMAN, BOHLANDER, SNELL.1999.176)

### **a. Objetivos de Capacitación**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conducen a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrán. (WERTHER, DAVIS. 2000:247).

### **b. Deseo y motivación**

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán: La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de antecedentes de capacitación. La otra condición previa del aprendizaje es la motivación; Para que tengan un aprendizaje optimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas. (WERTHER, DAVIS 2000:247).

### **c. Principios de Aprendizaje**

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

Aunque la tasa de aprendizaje humano (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Estos principios son: participación, repetición, relevancia transferencia y retroalimentación. (WERTHER, DAVIS. 2000:248).

### **Características de los instructores.**

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación.

Las siguiente es una lista breve de las características deseables:

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Cátedras Claras
- Asistencia individual
- Entusiasmo.

### **IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

A pesar de la importancia de la detección de necesidades, los objetivos de capacitación y principios de aprendizaje y similares, el meollo de la implementación del programa de capacitación es la elección de los métodos de instrucción. Cuando se escoge entre varios métodos, una consideración

fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender. (SHERMAN, DAVIS.1999:179).

### **TECNICAS DE CAPACITACIÓN**

Existe una amplia variedad de técnicas o métodos para capacitar empleados en todos los niveles, algunos de los cuales se han usado durante largo tiempo., a continuación mencionaremos algunas técnicas:

#### **Según Sherman:**

##### **Capacitación para empleados en puestos no ejecutivos**

Capacitación en el puesto  
Capacitación de aprendiz  
Capacitación combinada  
Instrucción Escolarizada  
Instrucción Programada  
Métodos Audiovisuales  
Capacitación por Computadora  
Instrucción por Internet  
Método de Simulación

##### **Capacitación para el desarrollo ejecutivo**

Experiencia en el puesto  
Seminario y conferencias  
Estudio de Caso  
Juego de Negocios

Representación de papeles

Elaboración de modelos de comportamiento.

### **Según Werther:**

#### **Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo**

Instrucción directa sobre el puesto

Rotación de Puesto

Relación experto-aprendiz

#### **Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo**

Conferencias y presentación de videos

Entrenamiento vesticular

Role Planning y dramatización

Estudio de Caso

Estudio individual y aprendizaje programado

Capacitación en laboratorio

Aprendizaje mediante la practica

### **EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación

mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: Reacciones Aprendizaje, Comportamiento y Resultados. (SHERMAN, BOHLANDER, SNELL1999:194).

### **DESARROLLO PERSONAL**

Según Brito Calla, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

### **OBJETIVOS DEL DESARROLLO PERSONAL**

- Evaluar que quiere conservarse, mejorarse o cambiarse, y ubicar las herramientas para hacerlo.

- Librarse de los obstáculos interiores y exteriores que alguna vez o de alguna manera impidan el liderazgo y el buen desempeño como trabajador y como líder.
- Ser quien se quiere ser; donde el pensar, el sentir y el actuar sean una unidad coherente o guardar relación con la actitud personal y responsabilidad.
- Básicamente Conocerse a sí mismo, con honestidad, ubicando virtudes y defectos.

### **HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO PERSONAL**

- Utilizar la propia experiencia, notando el sentido y el sentimiento que le damos a nuestras vivencias.
- Ser consciente o darse cuenta de las propias acciones y comportamientos.
- Aprender a comunicar, a uno mismo y a otros, los descubrimientos sobre sí mismo.
- Tener su propia personalidad y no copiar otra. Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ella están en constante cambio. Se revisan y modifican objetivos, y se restablecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos



problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tantos que en otros se presentan con anticipación. El termino desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación. Así mismo para que una empresa pueda adaptarse al continuo cambio sus trabajadores deben estar preparados, motivados, bien remunerados, con grandes motivaciones que les permita tener un desarrollo personal. Es por eso que dejamos de hablar de una noción microscópica para entrar a una macroscópica que sería el desarrollo organizacional donde los objetivos no son ni a corto ni a mediano plazo sino a largo plazo.

### **ALTO DESEMPEÑO**

Es la convicción y las acciones, tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como la expectativa de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, grupos y de la sociedad en general.

### **EXPECTATIVAS ACERCA DEL CLIENTE**

“Las expectativas del cliente son creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño. Debido a que los clientes comparan sus percepciones de desempeño con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad de servicio, es muy importante el conocimiento riguroso sobre las expectativas del cliente para los mercadologías de servicios. Saber lo que entrega el

cliente es el primer paso y tal vez el más importante en la entrega del servicio de calidad". (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

## **SERVICIO**

Gronroos Ch. (1994). Afirma que "la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Desde este enfoque, un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o "consumo" y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, el concepto de producto no está limitado a objetos físicos. Pues cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta o a su valor agregado y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.

Desde el punto de vista de la visión del negocio enfocado en la satisfacción del cliente, la calidad de servicio es el resultado de un proceso de evaluación realizado por el cliente, quien compara sus expectativas previas con el servicio recibido. Por consiguiente, compara el servicio esperado con el percibido.

## **CALIDAD DEL SERVICIO**

Calidad del servicio es como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio

recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos.

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. Poseen las siguientes características: Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de comprarlos; Inseparabilidad: la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros; Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan; Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

Para la calidad de servicio se deberá destacar la importancia del cliente (persona con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar en la visión del negocio). Tomando en cuenta estos tres conceptos ahora sí se pueden definir la calidad de servicio que consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

## SATISFACCION DEL CLIENTE

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” Expresa que Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

También afirma que “un cliente puede experimentar diferentes grados de satisfacción. Si la actuación del producto no llega a cumplimentar sus expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si la actuación está a la altura de sus expectativas, el cliente estará satisfecho. Si la actuación supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o encantado.”

## BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Thompson, (2013). Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

### **DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Alvares, manifiesta que la calidad de servicio es reflejada en:

- **Evidencias Físicas:** Capacidad de reflejar una apariencia de las instalaciones y garantizar excelencia en la conveniencia de compra derivadas del diseño interior del punto de venta
- **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de manera fiable y cuidadosa.
- **Interacción Personal:** Capacidad de respuesta a los clientes / usuarios con una buena actitud a la hora de ayudarlos.
- **Políticas:** Captura aspectos de la calidad de servicio directamente influenciado por los productos vendidos y por las estrategias de precio y surtido desarrolladas.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

## **SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

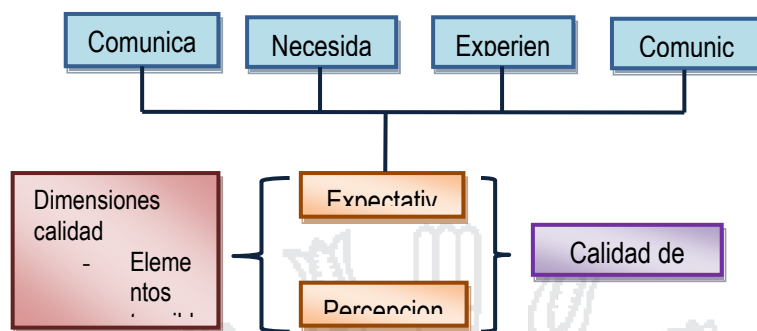
MATEO C. (2010) indica que: Es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

## **METODOLOGÍA SERVQUAL (SERVICE QUALITY)**

Para medir la satisfacción del cliente con varios aspectos de la calidad del servicio, Valarie Zeithaml y sus colaboradores elaboraron un instrumento de investigación de encuesta llamado SERVQUAL, el cual se basa en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa al comparar las percepciones que tienen del servicio con sus propias expectativas. (Lovelock & Wirtz, 2009).

El Método Servqual está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De tal forma que una diferencia a favor de las percepciones del servicio después de haber sido recibido, que superen las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo. (Zeithaml , Parasuraman , & Berry, 1993).

Figura N° 2: Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio



Fuente: Elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

Este cuestionario, según Ruiz (2001), presenta dos partes: la primera dedicada a las expectativas, donde se recogen 22 declaraciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto. La segunda parte del SERVQUAL, está dedicada a las percepciones, formadas por las mismas 22 declaraciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### ADMINISTRACION

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ella.

### **ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.

Es una rama muy importante a nivel administrativo por tal razón se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración.

Es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimiento.

### **FUNCION DEL ADMINISTRADOR DE PERSONAL**

Es hacer cumplir los objetivos de la administración como tal para lograr el éxito de los objetivos de la empresa, una buena administración de recursos humanos traerá como consecuencia lógica el desarrollo y posterior evolución de la organización.



## **ANALISIS**

Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con él.

## **APRENDIZAJE**

El aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida.

El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia.

El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultados de la experiencia.

## **ADiestRAMIENTO**

Es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

## **ENTRENAMIENTO**

Es el entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

## **CAPACITACION**

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más amplio.

## **CALIDAD DE SERVICIO**

Se define calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir de la empresa y sus preocupaciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

## **COMPORTAMIENTO HUMANO**

El comportamiento humano es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.

## **DESARROLLO**

Está vinculado a la acción de desarrollar o a las consecuencias de este accionar. Es necesario, por lo tanto, rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o

umentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto).

## **DESARROLLO SOSTENIBLE**

Es el que permite una mejoría de las condiciones de vida presente sin poner en riesgo los recursos de las generaciones futuras. Es decir, un aprovechamiento adecuado de los recursos que se tienen, satisfaciendo las necesidades de los pobladores pero sin exprimir al máximo los bienes.

## **DESARROLLO PERSONAL EN LA EMPRESA**

El desarrollo del personal en una empresa está estrechamente vinculado con el crecimiento y desarrollo de la propia organización, sobre todo en las empresas pequeñas donde cada empleado juega un papel vital en las funciones más importantes de la compañía. Esto significa que nuestra empresa tendrá pocas esperanzas de sobrevivir si cuenta con empleados poco capacitados, adiestrados o motivados para el desarrollo de las actividades que les corresponden. Por otro lado, cuando una empresa cuenta con personal altamente capacitado y motivado, su crecimiento estará impulsado por cada uno de ellos y contará así con muchas mayores posibilidades de éxito.

La clave para el desarrollo personal reside en la creación de nuevas redes neuronales, las cuales son el soporte en donde se almacenan nuestras creencias y recuerdos, a partir de los cuales la mente subconsciente elabora nuestras respuestas para interactuar con el medio los que inciden en nuestro actuar.

Los cursos o entrenamientos de desarrollo personal, permiten a todos los participantes despertar y desarrollar habilidades y actitudes, que ya poseen internamente, como las siguientes:

- 1.- **Confianza en sí mismo**
- 2.- **Integridad** (congruencia entre lo que se dice y lo que se hace)
- 3.- **Pro actividad** (hacer que las cosas sucedan)
- 4.- **Lealtad**
- 5.- **Orientación a resultados**
- 6.- **Capacidad para manejar y expresar sus emociones** (inteligencia emocional)
- 7.- **Capacidad** y gusto de aprender
- 8.- **Habilidad** para tomar decisiones
- 9.- **Habilidades** de comunicación y retroalimentación
- 10.- **Capacidad** para el manejo de conflictos
- 11.- **Capacidad** de reconocer los logros y méritos de los demás.
- 12.- **Inclinación** por lograr la excelencia en lo que se hace.

## **EFICACIA**

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado.

**EFICIENCIA**

Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

**EMPLEADO**

Vocablo de sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan servicios a un particular, una empresa o al estado.

**EXPECTATIVAS**

Se traduce a lo que el cliente espera (valor agregado) de un producto o servicio.

**EVALUACION**

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y de eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

En la planeación es el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo en un lapso

determinado, así como el funcionamiento del propio Sistema Nacional de Planeación. El periodo normal para llevar a cabo una evaluación es de un año después de la aplicación de cada Programa Operativo Anual.

Fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

### **INSATISFACCIÓN LABORAL**

Puede expresarse de varias formas el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso externo puede expresar un descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, produce una baja eficiencia organizacional. La falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

### **ISO**

Sigla de la Internacional Standard Organization. Esta entidad, cuya sede está en Suiza, establece las normas y los estándares de calidad.

### **ISO 9000**

Conjunto de normas y estándares de calidad que garantiza la uniformidad de los métodos empleados por las organizaciones.

## **ISO 9001**

Ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización, y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La versión actual de ISO 9001 (la tercera) data de diciembre de 2000, y por ello se expresa como ISO 9001:2000.

Contiene la especificación del modelo de gestión. Contiene "los requisitos" del Modelo la norma ISO 9001:2000 contiene los requisitos que han de cumplir los sistemas de la calidad a efectos de confianza interna, contractuales o de certificación.

Contiene 8 capítulos; el capítulo referente a recursos humanos. El Capítulo 6; Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.

1. Requisitos generales.
2. Recursos humanos.
3. Infraestructura.
4. Ambiente de trabajo.

## **META**

Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.

## **MOTIVACION**

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

## **OBJETIVO**

Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

En programación es el conjunto de resultados que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

## **PERSONA**

Se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas



tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones.

### **PHILIPS 6.6.**

Técnica de dinámica de grupos que se basa en la organización grupal para elaborar e intercambiar información mediante una gestión eficaz del tiempo.

Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión. Del informe de todos los subgrupos se extrae después la conclusión general.

### **PERCEPCIÓN**

Se entiende por percepción a la capacidad de organizar los datos y la información que llega por medio de los sentidos en un todo creando un concepto.

### **PRESTACION DEL SERVICIO**

Los negocios pueden operar en una serie de diferentes modelos y planes. Todos ellos, sin embargo, ofrecen algo a cambio de una compensación dineraria. Algunas empresas ofrecen productos. Otros ofrecen prestaciones de servicios.

## **PRESUPUESTO**

Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.

## **PROMOCIÓN PROFESIONAL**

Derecho del trabajador a ascender en la escala profesional, mediante la realización de trabajos más cualificados y mejor retribuidos. La promoción profesional presupone la adquisición por el trabajador de una formación profesional que le permita el ascenso.

## **PUESTO DE TRABAJO**

Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes.

## **PLAN**

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica.

## **RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier ente económico, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos con que cuenta una organización. Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores relacionados para la ejecución de tareas.

Desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo subordinado cumplen con funciones específicas que en conjunto logran hacer una fuerza laboral productiva la cual colabora a que la empresa consiga su objetivo de rendimiento o utilidad.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginario, sentimientos, experiencia, habilidades mismas que los diferencian de los demás recursos.

## **SERVICIO**

Hace referencia a la acción servir, sin embargo este concepto tiene múltiples acepciones desde la materia en que sea tratada.

## **SISTEMAS DE CALIDAD**

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

## TAREAS

Es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto o subproducto final.

### 2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se define las siguientes hipótesis:

#### **HIPÓTESIS GENERAL:**

Los actuales procesos de capacitación no son los más adecuados, reflejado en la falencia del desarrollo del personal, lo que hace viable desarrollar una propuesta en base a un enfoque teórico de capacitación en Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A.

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

- Los actuales procesos de capacitación no son los más adecuados, reflejado en el deficiente desarrollo del personal en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A. en los periodos 2011-2012.
- Los enfoques teóricos de capacitación que pueden ser adecuados para la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A. son según: Arthur Sherman y William Werther.

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

### HIPOTESIS GENERAL

#### **Variable Independiente**

Proceso de capacitación

Modelos de capacitación

#### **Indicador**

Técnicas de capacitación.

Diversos modelos de capacitación.

Adecuación de modelos teóricos.

Número de Capacitaciones del personal.

#### **Variable independiente**

Procedimientos del proceso de capacitación.

#### **Indicador**

Plan de trabajo

Cronograma de ejecución de capacitación.

Números de reclamos.

Prestación del servicio.

### HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- **Hipótesis específica N° 01**

#### **Variable Independiente**

Procesos de Capacitación

#### **Indicador**

Capacitación de personal.

Presupuesto de capacitación

**Variable dependiente**

Capacitación Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno  
S.A. - EMSAPUNO S.A.

**Indicador**

Asistencia a capacitaciones.  
Prestación del servicio.  
Reclamos

- **Hipótesis específica N° 02**

**Variable Independiente**

Enfoques teóricos de capacitación.

**Indicador**

Enfoque teórico de Arthur Sherman  
Enfoque teórico de William Werther.

**Variable dependiente**

Procesos de capacitación de Arthur Sherman y William Werther.

**Indicador**

Procesos de capacitación.

**LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE SANEAMIENTO BASICO DE PUNO- EMSAPUNO S.A. – 2011-2012**

No se encuentran entradas de índice.	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES /DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo se puede mejorar los lineamientos actuales procesos de capacitación, en base a una descripción de diversos enfoques teóricos factibles de ser aplicados; en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A.- EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012 ?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Proponer lineamientos para mejorar los procesos de capacitación en base a una descripción de diversos enfoques teóricos factibles de ser aplicados en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A.- EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> Los actuales procesos de capacitación no son los más adecuados, reflejado en la falencia del desarrollo del personal, lo que hace viable desarrollar una propuesta en base a un enfoque teórico de capacitación en Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Proceso de capacitación Modelos de capacitación</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Procedimientos del proceso de capacitación.</p>	<p>Nº de Técnicas de capacitación. Diversos modelos de capacitación. Adecuación de modelos teóricos. Número de Capacitaciones del personal.  Plan de trabajo Cronograma de ejecución de capacitación. Números de reclamos. Prestación del servicio.</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> ¿Cuáles son los procesos de las capacitaciones en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012 ?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Describir los procesos de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011- 2012</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</b> Los actuales procesos de capacitación no son los más adecuados, reflejado en la deficiente desarrollo del personal en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. en los periodos 2011-2012</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Procesos de Capacitación</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Capacitación Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A.</p>	<p>Nº de Capacitaciones al personal. Presupuesto de capacitación  Nº de Asistencia a capacitaciones. Prestación del servicio. Nº de Reclamos</p>
<p>¿Qué enfoques teóricos de capacitación pueden ser aplicados en la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A.?</p>	<p>Describir enfoques teóricos de capacitación que pueden ser aplicados en la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A.</p>	<p>Los enfoques teóricos de capacitación que pueden ser adecuados para la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A. son según: Arthur Sherman y William Werther...</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Enfoques teóricos de capacitación.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Procesos de capacitación de Arthur Sherman y William Werther.</p>	<p>Enfoque teórico de Arthur Sherman Enfoque teórico de William Werther.  Procesos de capacitación</p>
<p>¿Cómo se puede mejorar los actuales lineamientos de capacitación aplicados en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A.</p>	<p>Proponer lineamientos de capacitación actuales para mejorar los procesos de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A.</p>	<p>.</p>		

Elaboración: La ejecutora

### **CAPITULO III.**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para desarrollar el presente informe de investigación se toma como referencia el Libro titulado “Metodología de la Investigación Científica” (Carrasco.2006), (Hernández, Fernández y Batista .2006) y (Munch y Angles.1997).

#### **3.1. DISEÑO DE INVESTIGACION**

Se considera el diseño transaccional descriptivo se emplea para analizar y conocer características, rasgos y propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad de un determinado tiempo. CARRASCO (2006). Analizamos aspectos del proceso de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. de los periodos 2011- 2012.

#### **3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación sigue un proceso lógico de lo general a lo particular, de carácter axiomático.(Munch y Angeles 1997) el método deductivo se realizara en base a la búsqueda de la información teórica aportados por los autores BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, WILLIAM B. WERTHER y IVANCEVICH .



### 3.3. TIPO DE INVESTIGACION.

#### DESCRIPTIVO

Describe situaciones y eventos, es decir como son y cómo se comportan determinados fenómenos. Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se ha sometido al análisis. (HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BATISTA .2006). Se analiza el proceso del desarrollo de capacitación en la empresa de EMSA PUNO S.A. durante los periodos 2011-2012.

### 3.4. POBLACIÓN

Población es el conjunto de sujetos, objetos o procesos que integran o conforman la situación problemática.

El presente trabajo de investigación considera como población a todo el personal que labora en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A., Administración local de Puno; con un total de 328 trabajadores hoy denominados colaboradores en las empresas.

**TABLA Nº 01**  
**PERSONAL DE LA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE**  
**SANEAMIENTO BASICO DE PUNO S.A.**

PERSONAL	NUMERO.
Directivo	05
Nombrados	122
Por servicios No personales	64
Obreros	137
<b>TOTAL</b>	<b>328</b>

Fuente: EMPRESA MUNICIPAL DE SANEAMIENTO DE PUNO S.A. 2013.

### 3.5. MUESTRA

Se tiene conocimiento que la población es uniforme y se encuentran en un mismo contexto “Los trabajadores de EMSAPUNO” por lo tanto se determina que el nivel de confianza es del 95%, teniéndose una precisión del 5%.

Asimismo la proporción esperada con éxito es el 90% debido a que el llenado del cuestionario es al personal de la empresa EMSAPUNO S.A.

Dado que se conoce el total de la población es decir es una población finita en un total de 328 trabajadores se hace uso de la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población 328

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%) 1.96

p = proporción esperada (en este caso 90% = 0.90) 0.90

q = 1 – p (en este caso 1-0.90 = 0.10) 0.10

d = precisión (en este caso deseamos un 5%) 0.05

$$n = \frac{(328 * 1.96^2 * 0.90 * 0.10)}{0.05^2 * (328 - 1) + (1.96^2 * 0.90 * 0.10)}$$

$$n = \frac{113.404032}{1.163244}$$

$$n = 97.48946223$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra es de **98 trabajadores**.

Para trabajar con la muestra referente a los trabajadores se aplica el Intervalo de confianza, cuando se obtiene la información de una muestra; para poder conocer la de una población, hay implícita una pérdida de precisión. Por este motivo cualquier característica de una población, a partir de una muestra, lleva asociada una determinada precisión definida por el intervalo de confianza.

La aplicación de encuestas es bajo la modalidad No probabilística intencionada por tener acceso a la información de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A.-EMSAPUNO S.A.

Para (Hernández Sampieri 2010, pág. 173,176) manifiesta que la muestra es un subgrupo de la población investigada del cual se recolectan datos y debe ser representativo de esta, así mismo manifiesta que la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad si no de las características de la investigación, así mismo de la toma de decisiones del investigador.

Para el presente trabajo de investigación se determinó tomar una muestra mediante una fórmula para identificar al total de trabajadores de la empresa, así mismo es no probabilística, por razón de que esta forma de muestreo no probabilístico o de conveniencia posee la particularidad de seleccionar de forma directa e intencionada los individuos que inducirán y facilitarán la investigación es para la encuesta de los usuarios de la empresa se tomó al total de 60 usuarios.

### 3.6. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Con el propósito de obtener la información necesaria para la investigación, es muy importante definir con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se utilice, ya que me permite conocer las necesidades, la problemática de la Empresa y así como recolectar datos reales, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado.

Las técnicas constituyen los procedimientos concretos que el Investigador utiliza para lograr información. Así mismo son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

La Técnica que se utiliza es el cuestionario, técnica de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que permite la administración o aplicación a personas trabajadores de la empresa, a fin de obtener la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables es motivo de estudio.

Los datos para el presente trabajo de investigación:

- Se recaban de la División de Recursos Humanos Empresa Municipal de Saneamiento Básico EMSAPUNO S.A.
- Se emplea un cuestionario al personal directivo, nombrado, de servicios no personales y obreros.
- Se analiza textos de administración de Personal de los autores de Artthur Sherman y Wiliam Werther Ivancevich, John M.

### 3.7. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN DE INVESTIGACIÓN

**Revisión Documental:** Se procederá a analizar los archivos sobre Capacitación periodo 2011-2012 para su análisis e interpretación.

**Referencias Bibliográficas:** Se tomara como base de textos de administración de Personal de Arthur Sherman y William Werther y Ivancevich, John M.

**Observación:** Es el proceso mediante el cual se perciben rasgos existentes de la realidad por medio de un esquema conceptual, previo con base a ciertos propósitos definidos el de investigar.

**Encuesta:** Se formulara una batería de 16 preguntas para poder contrastar el proceso de capacitación de la empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO en los periodos 2011 al 2012.

### 3.8. TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Para el procesamiento de la información obtenida se realizara a través de herramientas e instrumentos aplicados en la estadística descriptiva

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos será mediante:

**Tabulación:** La información obtenida mediante las encuestas se tabularan y estas servirán para demostrar mediante cuadros.

**Hojas de cálculo:** Los datos obtenidos con la aplicación de las encuestas serán utilizando hojas de cálculo en Excel.

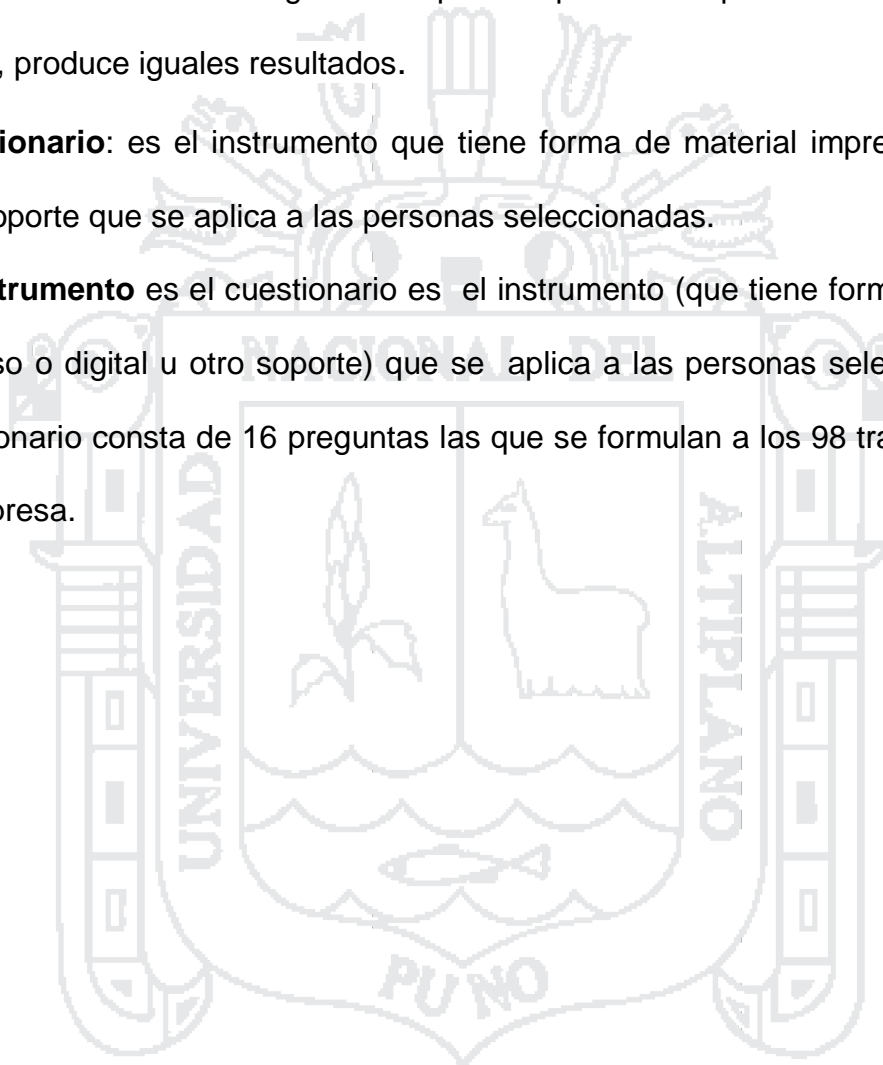
**Determinación de Porcentajes:** permite fortalecer e interpretar los cuadros tabulados, expresando los porcentajes de una forma detallada y ordenada.

**INSTRUMENTO:**

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: “confiabilidad y validez”. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

**Cuestionario:** es el instrumento que tiene forma de material impreso o digital u otro soporte que se aplica a las personas seleccionadas.

**El instrumento** es el cuestionario es el instrumento (que tiene forma de material impreso o digital u otro soporte) que se aplica a las personas seleccionadas. El cuestionario consta de 16 preguntas las que se formulan a los 98 trabajadores de la empresa.



## CAPITULO IV. CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizara en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno Sociedad Anónima. EMSAPUNO S.A., bajo la modalidad de sociedad anónima, en virtud de lo dispuesto por la Ley General de Servicios de Saneamiento, Ley N° 26338 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°09-95-PRES. En su Artículo 57 de los Estatutos menciona que los trabajadores sean funcionarios, empleados y obreros de la sociedad están sujetos al régimen laboral establecido para sector privado, Teniendo como:

#### **Misión**

“Somos la mejor empresa de saneamiento del sur del Perú, abastecemos con agua de calidad en forma racional y oportuna, recolectamos y tratamos las aguas servidas eficazmente, con el fin de brindar mejores condiciones de salud y salubridad a nuestros usuarios de las ciudades de Puno, Ilave y Desaguadero; basados en principios y valores institucionales sólidos y preservando el medio ambiente.”

## **Visión**

“Contribuir a mejorar las condiciones de salud y salubridad de nuestros usuarios en las ciudades de Puno, Ilave y Desaguadero; con un servicio racional y oportuno de agua potable, de recolección y tratamiento de aguas servidas, preservando el medio ambiente y cumpliendo con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001; con capital humano plenamente comprometido con el desarrollo de la Empresa.”

## **Principios y Valores**

### **Orientación al cliente**

Nos debemos al cliente, constituye el agente más importante de nuestra organización, mantenemos una comunicación permanente a fin de atender sus demandas oportunamente.

### **Eficiencia y eficacia**

El mejoramiento continuo es la norma institucional, el mismo que se refleja en la optimización de procesos y procedimientos, lo que permite constituirnos en una empresa competitiva líder en su género, manteniendo los estándares de calidad.

### **Valoración personal y profesional de los recursos humanos**

Los recursos humanos son parte fundamental de EMSAPUNO SA, por lo que valoramos y fortalecemos sus capacidades en forma permanente, mediante la capacitación y motivación.



### **Innovación tecnológica**

La innovación tecnológica es una de las prioridades de la organización, en un entorno de acelerado avance tecnológico, el mismo que nos permite mejorar continuamente los servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### **Liderazgo**

El liderazgo es valorado y apoyado en todos los niveles de organización de la Empresa, constituye uno de los ejes principales para la cohesión interna y logro de los propósitos institucionales; construye nuestra imagen y nos orienta hacia la mejora continua.

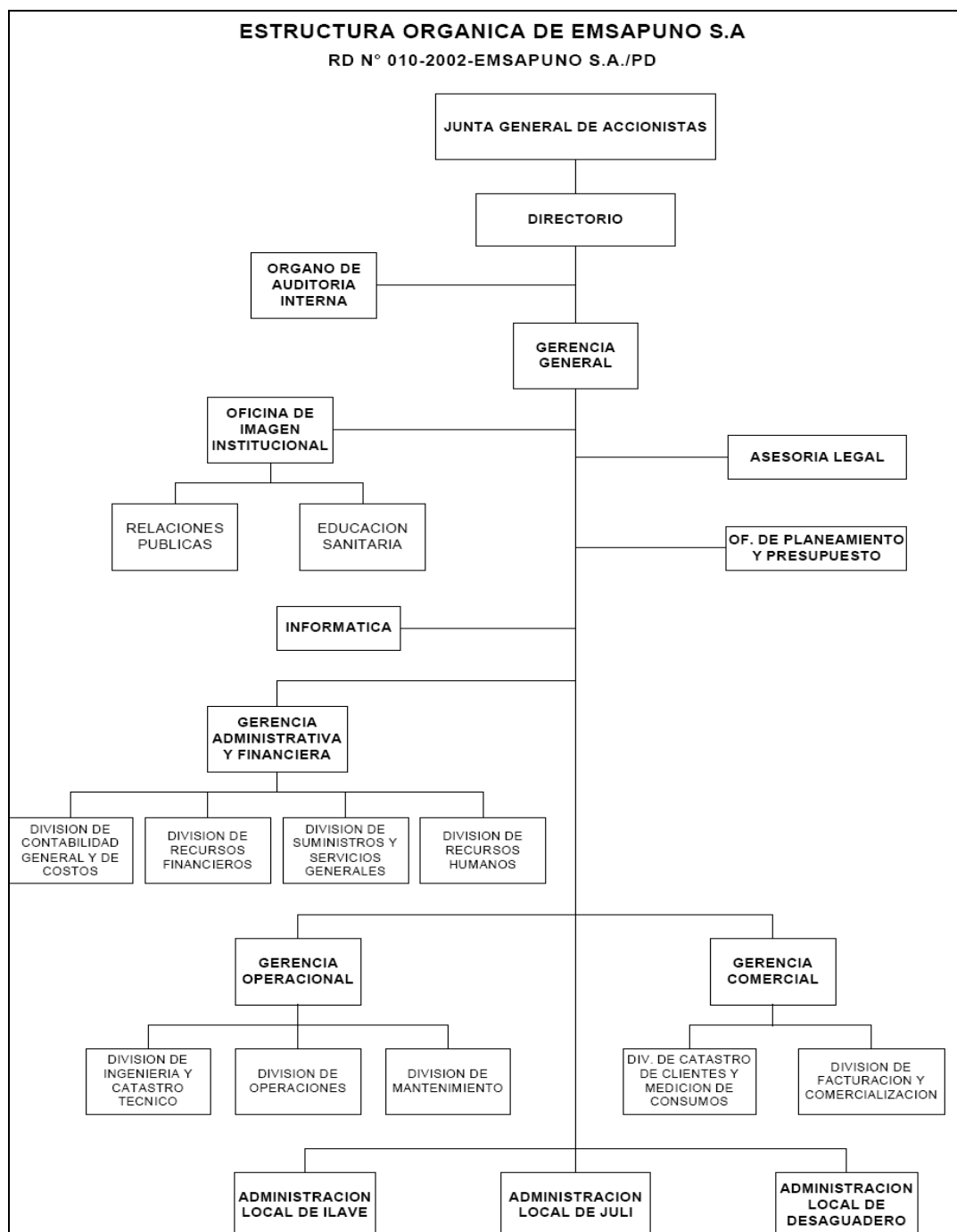
### **Respeto al medio ambiente**

Reconocemos al medio ambiente como la principal fuente de vida, por ello todas nuestras acciones están encaminadas a su uso racional y preservación. Los miembros de la organización tenemos alta sensibilidad ambiental.

### **POLITICA DE CALIDAD**

Garantizar la calidad del servicio de agua potable desde su captación, tratamiento y distribución; así como el servicio de alcantarillado desde la recolección, tratamiento y disposición final, enfocado a las necesidades y satisfacción de nuestros clientes, preservando al medio ambiente basado en el desempeño del recurso humano competente y comprometido con la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad a través de la optimización de los procesos como empresa líder de saneamiento.

**FIGURA Nº 01**  
**ESTRUCTURA ORGANICA DE EMSAPUNO S.A.**



**Fuente:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto de EMSAPUNO S.A.

## CAPITULO V. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1. CAPACITACIONES EN LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO S.A.EMSAPUNO S.A.

#### CURSOS DE CAPACITACION POR ÁREAS REALIZADOS EN EMSAPUNO S.A. AÑOS 2011-2012 (expresado por números de cursos).

Durante los dos periodos la empresa desarrollo un total de 45 cursos de capacitación de los cuales se han agrupado en cursos de gestión, producción, comercial, atención al cliente, legislación, informática.

**CUADRO N° 1**  
**CURSOS DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS REALIZADO POR LA EMPRESA EMSA-PUNO S. A.**  
**2011-2012**

AÑOS	GESTION	PRODUCCION	COMER CIAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	LEGISLACION	INFORMATIC A	TOTAL
2011	5	7	3	2	1	2	20
2012	6	2	8	1	3	5	25
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>45</b>

FUENTE: División de Recursos Humanos EMSAPUNO S.A. 2011-212

**CUADRO N° 1**, se observa que en el año 2011 han desarrollado un total de 20 cursos de capacitación de los cuales: 7 cursos son relacionados a producción, 5 son cursos de gestión, 3 son cursos de comercial, 2 son cursos del área de atención al cliente, 2 son cursos relacionados a informática, 1 curso es relacionado a la legislación; asimismo se observa que en el año 2012 desarrollo la empresa un total de 25 capacitaciones de los cuales 8 pertenecen al área de producción, 6 al área de gestión, 5 al área de informática, 3 al área legislación, 2 al área de producción y 1 al área de atención al cliente.

**PRESUPUESTO PARA CURSOS DE CAPACITACION EMSA-PUNO S.A.**

La Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. asigna un presupuesto para el desarrollo de los cursos de capacitación.

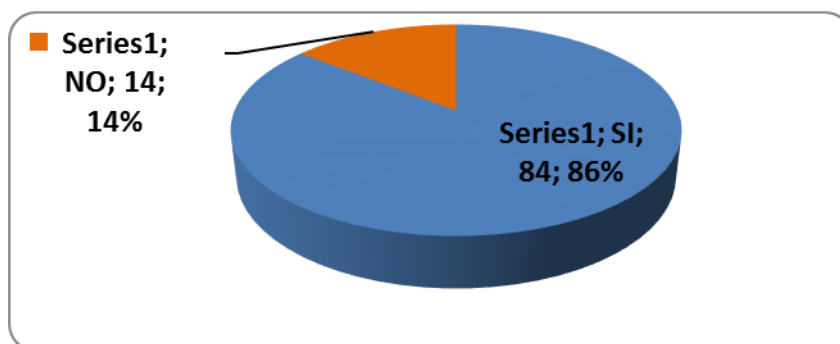
**CUADRO N° 2  
PRESUPUESTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN  
DE LA EMSA-PUNO S.A.**

¿LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN TIENEN PRESUPUESTO?	CONDICIÓN LABORAL			TOTAL PERSONAL
	DIRECTIVO	EMPLEADO	OBRERO/SNP	
SI	2	29	53	84
NO	1	5	8	14
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>98</b>

FUENTE: Encuesta a trabajadores de EMSAPUNO S.A.  
ELABORACION: La ejecutora.

**CUADRO N° 2:** Nos muestra que del total de 98 trabajadores encuestados indican 84 trabajadores que si cuentan con presupuesto la capacitación de la empresa, y 14 trabajadores manifiestan que cuenta con presupuesto.

**GRAFICO N° 1**  
**% PRESUPUESTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN**  
**DE LA EMSA-PUNO**



FUENTE: Encuesta a trabajadores de EMSAPUNO S.A.  
ELABORACION: La ejecutora.

**CUADRO N° 2 y del GRAFICO N° 1**, se observa que 84 trabajadores mencionan que SI se tiene presupuesto para realizar capacitación en la empresa y están representados en un 86% del personal y 14 trabajadores indican que NO se tiene presupuesto para la capacitación representa el 14% del personal. Por lo que la empresa asignó presupuesto para las capacitaciones del plan de capacitación.

#### **ACCIONES DE PROGRAMACION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION EN EMSAPUNO S.A.**

Para realizar capacitaciones en las organizaciones es necesario realizar acciones de diagnóstico, para que las capacitaciones sean eficientes y eficaces, la empresa solo acciones de sugerencia de jefes inmediatos y a veces lo realiza por imposición de la División de Recursos Humanos.

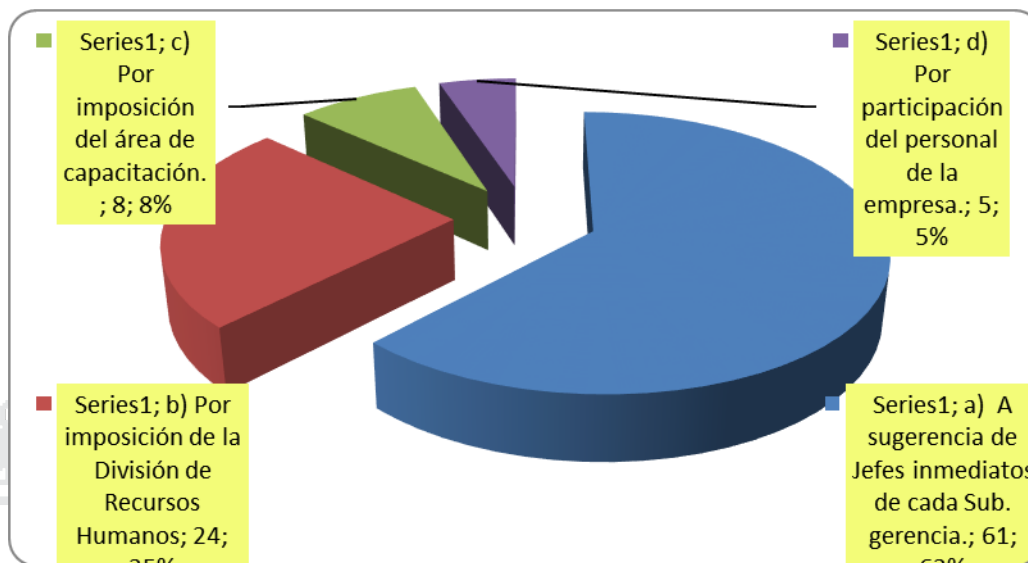
**CUADRO N° 3**  
**PROGRAMACION DE CAPACITACIONES EN**  
**LA EMPRESA EMSA-PUNO S.A.**

¿CÓMO SE PROGRAMAN LAS CAPACITACIONES EN SU EMPRESA?	CONDICIÓN LABORAL			TOTAL PERSONAL
	DIRECTIVO	EMPLEADO	OBRERO/SNP	
a) A sugerencia de Jefes inmediatos de cada Sub. Gerencia.	2	21	38	61
b) Por imposición de la División de Recursos Humanos	0	8	16	24
c) Por imposición del área de capacitación.	0	1	7	8
d) Por participación del personal de la empresa.	1	4	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>98</b>

**FUENTE:** Encuesta a trabajadores de EMSAPUNO S.A.  
**ELABORACION:** La ejecutora.

**CUADRO N° 3:** Las capacitaciones en EMSA-PUNO S.A. Lo realizan en base a sugerencia de Jefes inmediatos de cada Sub Gerencia o jefes de Divisiones avalado por 61 trabajadores, manifiestan 24 trabajadores que lo realizan imposición de la División de Recursos Humanos, seguido de 8 trabajadores indican que lo realizan por imposición del área de capacitación y a pedido del personal de la empresa lo indican 5 trabajadores.

**GRAFICO Nº 2**  
**% PROGRAMACION DE CAPACITACIONES EN**  
**LA EMPRESA EMSA-PUNO**



**FUENTE:** Encuesta a trabajadores de EMSAPUNO S.A.  
**ELABORACION:** La ejecutora.

**GRAFICO Nº 2:** Nos muestra que los cursos de capacitación EMSAPUNO S.A. son programados a sugerencia de los jefes inmediatos en el 62%, por decisión de la División de Recursos Humanos en un 25%, por decisión del área de capacitación en un 8% y no existe participación de los trabajadores reflejado en un 5%. Lo que implica que no existe un buen diagnóstico de necesidades empresariales y ni de las necesidades de los trabajadores. Por lo tanto los cursos de capacitación no responden a un diagnóstico de necesidades de; la empresa ni de los trabajadores, porque son impuestos por los jefes inmediatos de cada gerencia y a sugerencia de la División de Recursos humanos de la Empresa.

**CUMPLIMIENTO DE PROGRAMACION ANUAL DE LOS CURSOS DE CAPACITACION DE EMSA-PUNO S.A.**

Las acciones realizadas para las capacitaciones responden a una programación anual reflejada en un Plan de capacitación.

**CUADRO N° 4  
CAPACITACIONES DE LA EMPRESA EMSA-PUNO S.A.  
RESPECTO A LA PROGRAMACION ANUAL**

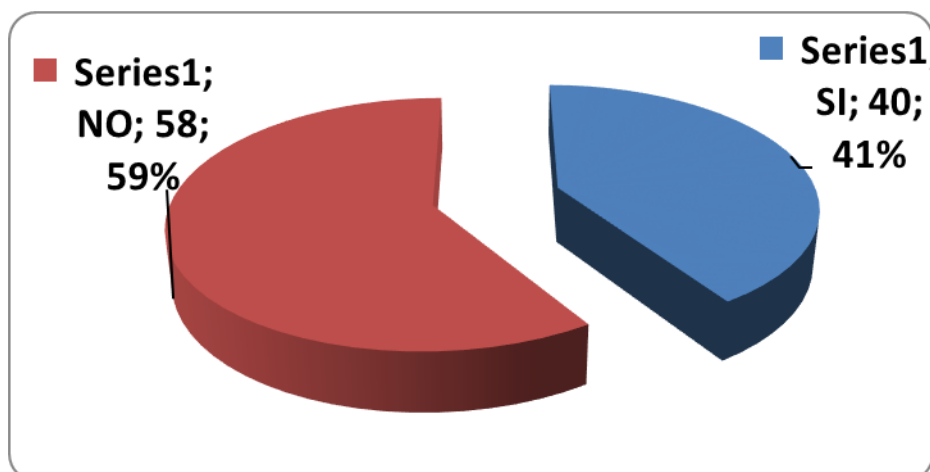
¿EL DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES EN SU EMPRESA RESPONDE A LA PROGRAMACIÓN ANUAL?	CONDICIÓN LABORAL			TOTAL PERSONAL
	DIRECTIVO	EMPLEADO	OBRERO/SNP	
SI	2	13	25	40
NO	1	21	36	58
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>98</b>

FUENTE: Encuesta a trabajadores de EMSAPUNO S.A.  
ELABORACION: La ejecutora.

**CUADRO N° 4:** nos indica que los cursos programados de capacitación de EMSAPUNO S.A., no son cumplidos reflejado con la manifestación de 58 trabajadores de la empresa, mientras que 40 trabajadores manifiestan que respetan la programación de la ejecución de los cursos de capacitación.



**GRAFICO N° 3**  
**% CAPACITACIONES DE LA EMPRESA EMSA-PUNO**  
**RESPECTO A LA PROGRAMACION ANUAL**



FUENTE: Encuesta a trabajadores de EMSAPUNO S.A.  
ELABORACION: La ejecutora.

**GRAFICO N° 3:** se observa que 58 trabajadores indican que el desarrollo de las capacitaciones NO responden a la programación anual, lo que representa el 59% del personal, asimismo 40 trabajadores indican que el desarrollo de las capacitaciones SI responden a la programación anual reflejado en el 41%. Como resultado es que no respetan las programaciones anuales de los cursos de capacitación.

#### **PERSONAL DE EMSAPUNO S.A. QUE SE BENEFICIAN CON CURSOS DE CAPACITACION**

La empresa en mención realiza las capacitaciones en base a un plan de capacitación realizado por el área de la División de Recursos Humanos.

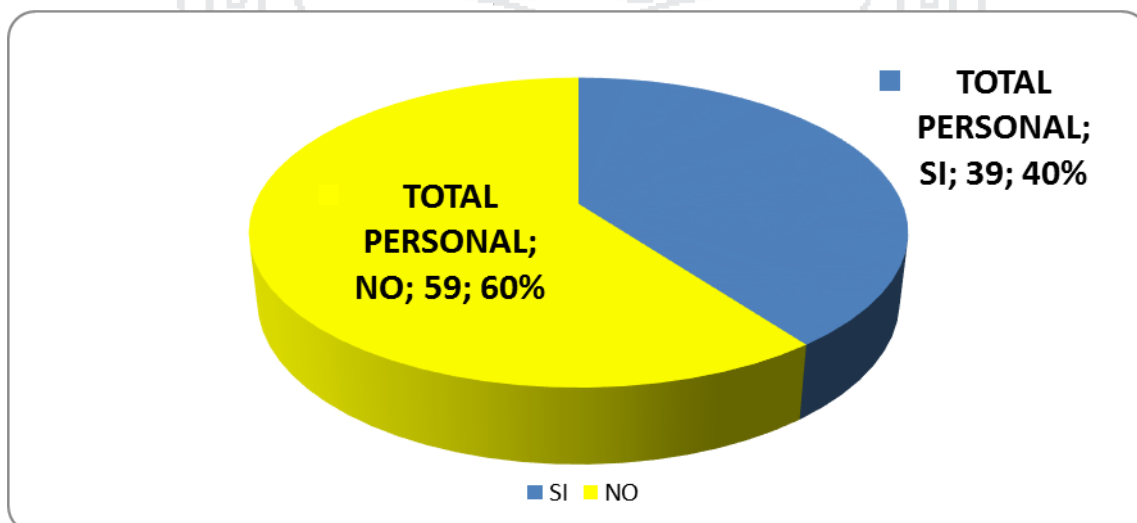
**CUADRO Nº 5**  
**CAPACITACIONES DE LA EMPRESA EMSA-PUNO**

¿RECIBE CAPACITACIÓN EN SU EMPRESA?	CONDICIÓN LABORAL			TOTAL PERSONAL
	DIRECTIVO	NOMBRADO	OBRERO/SNP	
SI	1	14	24	39
NO	2	20	37	59
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>98</b>

FUENTE: EMSA-PUNO S.A.  
ELABORACION: Por la ejecutora

**CUADRO Nº 5:** demuestra que del total de 98 colaboradores de la empresa indican que 59 colaboradores indican que **NO** reciben capacitaciones por parte de la empresa (2 directivos, 20 nombrados, y 37 obreros y de SNP), y 39 colaboradores indican que **SI** reciben capacitaciones (1 directivos, 14 nombrados, y 24 obreros y de SNP).

**GRAFICO Nº 4**  
**% CAPACITACIONES DE LA EMPRESA EMSA-PUNO**



FUENTE: EMSA-PUNO S.A.  
ELABORACION: Por la ejecutora

**GRAFICO Nº 4:** Muestra que la capacitación No es impartida en forma integral a todos los trabajadores de la empresa, de 98 trabajadores de la empresa EMSA-PUNO S.A., 59 trabajadores mencionan que no recibe capacitación lo que representa el 60% de trabajadores y 39 trabajadores indican que si reciben capacitación lo que representa el 40%. Nos demuestra que no todo el personal recibe cursos de capacitación en la empresa en mención, solo se benefician el personal contratado y obrero en un porcentaje y en menor porcentaje el personal nombrado.

**OPINION DE TRABAJADORES ACERCA DE LA CAPACITACION EMSAPUNO S.A.**

Una vez que se desarrolló la programación de los cursos de capacitación realizadas por EMSAPUNO S.A. Evalúan los participantes de la siguiente forma:

**CUADRO Nº 6  
ESTIMACION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN  
DE LA EMSA-PUNO S.A.**

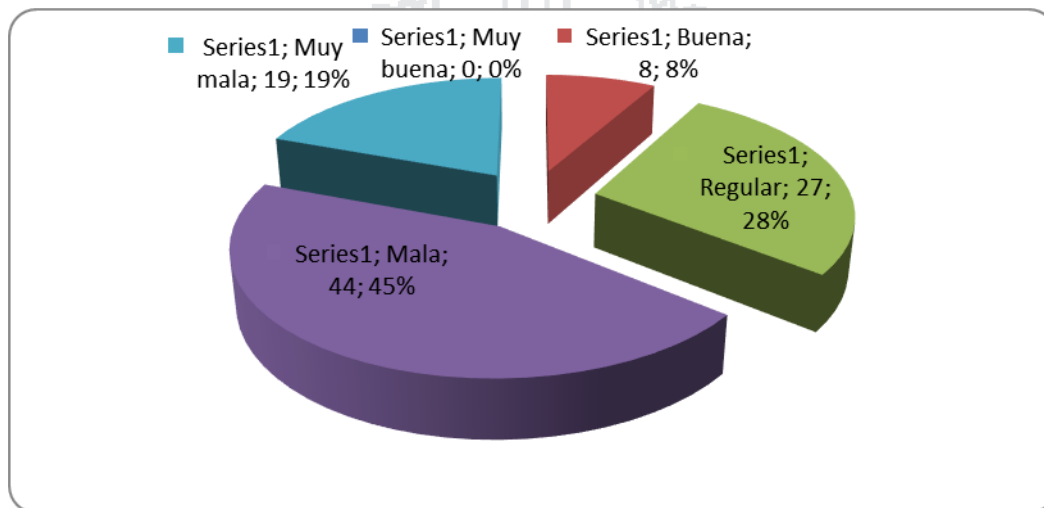
¿QUÉ OPINA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE LE BRINDA EMSAPUNO?	CONDICIÓN LABORAL			TOTAL PERSONAL
	DIRECTIVO	EMPLEADO	OBRERO/SNP	
Muy buena	0	0	0	00
Buena	1	1	6	8
Regular	1	15	11	27
Mala	0	14	30	44
Muy mala	1	4	14	19
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>98</b>

FUENTE: EMSA-PUNO S.A.  
ELABORACION: Por la ejecutora

**CUADRO Nº 6:** refleja la evaluación por parte de los trabajadores acerca del desarrollo de los cursos de capacitación en EMSA-PUNO S.A., dando una calificación de mala 44 trabajadores de la empresa, 27 trabajadores la califican

regular, 19 trabajadores muy mala y 8 trabajadores de buena. Por lo tanto las capacitaciones en las empresas son deficientes.

**GRAFICO N° 5**  
**% ESTIMACION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA EMSA-PUNO S.A.**



FUENTE: EMSA-PUNO S.A.  
 ELABORACION: Por la ejecutora

**GRAFICO N° 5:** se observa que 44 trabajadores mencionan que es MALA el proceso de capacitación lo que representa el 45% del personal, 27 trabajadores mencionan que es REGULAR el proceso de capacitación lo que representa el 28% del personal, 19 trabajadores mencionan que es MUY MALA el proceso de capacitación lo que representa el 19% del personal y 8 trabajadores mencionan que es BUENA el proceso de capacitación lo que representa el 8% del personal. Nos demuestra que la opinión de los trabajadores con respecto a los cursos de capacitación es mala.

**TECNICAS A CONSIDERAR EN CAPACITACIONES DE ACUERDO A CATEGORIA DEL PERSONAL.**

**CUADRO Nº 7  
TECNICAS DE CAPACITACIÓN ADECUADAS POR  
CONDICIÓN LABORAL EN EMSA-PUNO S.A.**

¿QUÉ TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN SON DE SU PREFERENCIA Y/O SERIAN MÁS ADECUADAS PARA USTED?	CONDICIÓN LABORAL			TOTAL PERSONAL
	DIRECTIVO	NOMBRADOS	OBRERO/SNP	
Experiencia en el puesto	2	20	0	22
Role playing y dramatización	0	9	0	9
Estudio de Caso	3	8	0	11
Estudio Individual y instrucción programada	1	5	0	6
Capacitación en Laboratorio	1	4	0	5
Seminario y conferencias	1	1	0	2
Métodos audiovisuales	1	12	19	32
Instrucción directa en el puesto	0	0	24	24
Relación experto aprendiz	0	0	21	21
Instrucción programada	0	0	7	7

FUENTE: Encuesta al personal de EMSA-PUNO  
ELABORACIÓN: La ejecutora.

**CUADRO Nº 7:** nos muestran que técnicas puedan ser posibles a aplicar en los cursos de capacitación de la empresa siendo las técnicas siguientes: métodos audiovisuales consideran más importante 32 trabajadores, experiencia en el puesto manifiestan 20 trabajadores, instrucción directa en el puesto indican 24 trabajadores, relación experto - aprendiz lo indican 21 trabajadores, Estudio de Casos lo requieren 11 trabajadores de la empresa, Role playing y dramatización lo solicitan 9 trabajadores de la empresa, Instrucción programada lo indican 7

trabajadores , Estudio Individual y instrucción programada lo indican 6 trabajadores , Capacitación en Laboratorio lo solicitan 5 trabajadores , Seminario y conferencias lo solicitan 2 trabajadores, por lo tanto los trabajadores de EMSAPUNO S.A. soliciten que los cursos sean más prácticos relacionados al puesto y que sean audiovisuales.

## 5.2. AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS EMSA-PUNO S.A.

El ambiente laboral es reflejado en el clima laboral institucional el mismo que está relacionado con las percepciones, aprendizajes, comportamientos de los trabajadores.

**CUADRO Nº 8**  
**AMBIENTE LABORAL EN EMSA-PUNO S.A.**

AMBIENTE DE LA EMPRESA	SI	NO	%SI	%NO
a) Le molesta la injerencia política por parte de la Municipalidad.	78	20	80%	20%
b) Existe malestar de los trabajadores por rumores.	63	35	64%	36%
c) Se respeta derechos adquiridos de los trabajadores	15	83	15%	85%
d) Le incentivan en su empresa?	12	86	12%	88%

FUENTE: Encuesta al personal de EMSA-PUNO  
ELABORACIÓN: La ejecutora.

**CUADRO Nº 8:** nos muestra que el ambiente laboral de EMSAPUNO S.A. es negativo por insatisfacción de los trabajadores, los mismos que manifiestan 86 trabajadores encuestados manifiestan que no les incentiva la empresa , 83 trabajadores indican que no se respetan los derechos de los trabajadores, y que les molesta la injerencia política de la Municipalidad de Puno expresado por 78

trabajadores, les molesta dentro del ambiente laboral la existencia de los rumores expresado por 63 trabajadores. Se identifica que en la empresa en mención no existe incentivos a sus trabajadores en un 88%, el personal se molesta por la injerencia política en el entorno laboral en un 80%, y manifiestan que en el entorno laboral existe muchos rumores reflejado en un 64%.

### OPINION DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS EMSA-PUNO S.A.

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño de los trabajadores así como en la productividad del trabajador. Al tocar aspectos del ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas que la división de recursos humanos debe de tomar en cuenta tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo, tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

CUADRO N° 9

#### CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL DE EMSAPUNO S.A.

¿CÓMO LO CALIFICA AL AMBIENTE LABORAL DE SU EMPRESA?	CONDICIÓN LABORAL			TOTAL PERSONAL
	DIRECTIVO	NOMBRADOS	OBRERO/SNP	
Excelente				0
Bueno	1	2		3
Regular	2	8	7	17
Malo		24	54	78
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>98</b>

FUENTE: Encuesta al personal de EMSA-PUNO

ELABORACIÓN: La ejecutora.

**CUADRO N° 9:** Permite apreciar que el ambiente en la empresa es negativo por resaltar aspectos como: del total de encuestados 98 trabajadores indican que el ambiente laboral es hostil, no es adecuado un total de 78 trabajadores; 17

trabajadores manifiestan que es regular el ambiente laboral y 3 trabajadores manifiestan que el ambiente laboral es bueno.

### 5.3. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA PRESTACION DE SERVICIO DE LA

#### EMSA-PUNO S.A.

**CUADRO Nº 10**  
**PRESTACION DE SERVICIO DE EMSAPUNO S.A.**

SONDEO DE LA PRESTACION DE SERVICIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
a) La prestación de servicio que recibí			14	46	60
b) Trato del personal de la empresa cuando solicita un servicio		4	8	48	60
c) La solución a sus reclamos	3	3	15	39	60
d) Las consultas por la atención del cliente		4	15	41	60

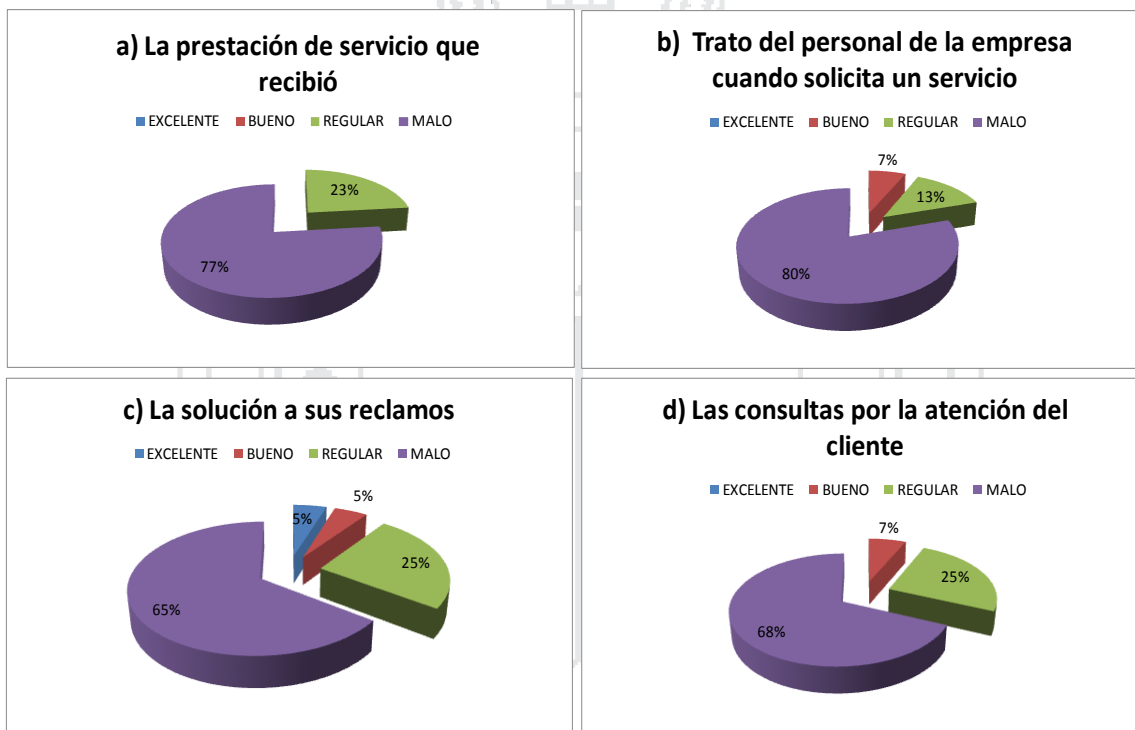
FUENTE: Encuesta a usuarios de EMSA-PUNO. 2011 -2012  
ELABORACIÓN: La ejecutora.

**CUADRO Nº 10:** Nos muestra que 60 usuarios manifiestan que la prestación del servicio de EMSAPUNO S.A. tiene falencias; acerca de la prestación de servicio que recibieron manifestaron 14 clientes que es regular y 46 es malo; referente al trato del personal cuando solicitan un servicio manifiestan 4 clientes que el servicio es bueno, 8 clientes indican que el servicio es regular, y 48 clientes que el trato del personal de la empresa es malo; 3 clientes manifiestan que la solución a los reclamos es excelente, 3 clientes es regular, 15 clientes es regular, y 39 clientes indican que es malo; referente a las consultas que realizan los clientes es



calificado por 4 clientes que es bueno, 15 indican que es regular, y 41 clientes manifiestan que es malo.

**GRAFICO Nº 6**  
**PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA PRESTACION DE SERVICIO DE EMSA-PUNO S.A.**



FUENTE: Encuesta a usuarios de EMSA-PUNO. 2011 -2012  
ELABORACIÓN: La ejecutora.

**GRAFICO Nº 6:** Nos muestra que de 60 usuarios encuestados acerca del servicio manifiestan que la prestación de servicio que recibieron es mala reflejado en el 77%, el trato del personal de la empresa cuando solicita un servicio es mala reflejado en un 80%, la solución a sus reclamos es mala en un 65% y que las consultas que realiza el cliente son deficientes representado en un 68%; por lo tanto la prestación del servicio EMSAPUNO S.A . Tiene deficiencias.

#### 5.4. COMPARACIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

##### **ENFOQUE DE BIBLIOGRAFICO SEGÚN ARTHUR SHERMAN.**

Considera que la “capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Además, las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas”.

Después del análisis se llega a la conclusión que la capacitación juega un rol importante para el desarrollo del talento humano de las empresas.

##### **ENFOQUE DE BIBLIOGRAFICO SEGÚN WILIAM WERTHER**

“Capacitación termino que lo utiliza como sinónimo de entrenamiento, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es clara o nítida. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo. A causa de la sutil diferencia de grado que existe entre capacitación y desarrollo”.

Frente a estas consideraciones se realiza un análisis de aspectos a considerarse en el proceso de la capacitación mediante este cuadro:

CUADRO Nº 11

CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO DE CAPACITACION DE AUTORES ARTHUR SHERMAN Y WILIAM WERTHER.

AUTOR CRITERIOS	ARTHUR SHERMAN Administración de Recursos Humanos. "CAPACITACIÓN"	WILIAM WERTHER	IVANCEVICH Administración de Recursos humanos Capacitación y Desarrollo"
<p>PROCESO DE LA CAPACITACION</p>	<p>Plantea utilizar un enfoque sistémico en la capacitación y esta supone cuatro fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Evaluación de necesidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la organización.</li> <li>Análisis de tareas</li> <li>Análisis de las personas.</li> </ul> </li> <li><b>Diseño de programa.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de capacitación.</li> <li>Disposición y motivación de Personas.</li> <li>Aprendizaje.</li> <li>Característica de Instructores.</li> </ul> </li> <li><b>Implementar el programa de capacitación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de capacitación de acuerdo a categorías.</li> <li>Capacitación en el puesto.</li> <li>Capacitación de aprendices.</li> <li>Métodos de simulación</li> <li>Métodos para el desarrollo de ejecutivos.</li> <li>Instrumentación programada.</li> </ul> </li> <li>Evaluación del programa de capacitación. Criterios:                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1er.Criterio: Reacción.</li> <li>2do.Criterio: Aprendizaje.</li> <li>3er.criterio: Comportamiento</li> </ol> </li> </ol>	<p>Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Evaluación de necesidades (Diagnostico).</b></li> <li><b>Objetivos de la capacitación y desarrollo.</b></li> <li><b>Programa de capacitación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido del Programa.</li> <li>Principios pedagógicos de aprendizaje.</li> <li>Programa real.</li> <li>Rotación de Puestos.</li> <li>Relación Experto-aprendizaje.</li> <li>Conferencia y presentación de videos</li> <li>Role Planig y dramatización.</li> </ul> </li> <li>Evaluación:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Normas de evaluación.</li> <li>Examen anterior a la Capacitación.</li> <li>Examen posterior al curso.</li> <li>Transferencia al puesto.</li> <li>Seguimiento</li> </ul> </li> </ol>	<p>Proceso de capacitación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Evaluación de necesidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la organización.</li> <li>Análisis de las tareas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Objetivos Educativos</li> <li>-Estableciendo criterios</li> </ul> </li> </ul> </li> <li><b>Capacitación y desarrollo:</b> <p>Selección y Diseño de los Programas educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento Objetivos.</li> <li>Establecimiento de Criterios.</li> </ul> </li> <li><b>Evaluación: Establecimiento de criterios:</b> <p>Uso de modelos de Evaluación :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Diferencias individuales.</li> <li>De Contenido Experimental</li> </ul> </li> </ol>

Fuente: Textos de SHERMAN, BOHLANDER, SNELL y WILIAM WERTHER, DAVIS , IVANCEVICH,JOHN M.  
ELABORACION: LA EJECUTORA.

CUADRO Nº 11: Mediante el análisis de estos enfoque bibliográficos es de suma importancia considerar fases del proceso de capacitación para ser

considerados en EMSA PUNO S.A.; para que conlleven al desarrollo del personal de la empresa y por ende que reflejen en su desempeño laboral, los mismos que incrementara los índices de eficiencia y eficacia:

#### **5.4.1 PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA APLICAR CAPACITACIONES EN LA EMPRESA DE SANEAMIENTO BASICO DE PUNO S.A. – EMSAPUNO S.A.**

Para lograr el tercer objetivo del trabajo de investigación en base a resultados obtenidos en el capítulo V planteo lineamientos que servirá de guía como un lineamiento que pueda ser considerado dentro del proceso de capacitación de dicha empresa; en base los planteamientos del autor William Werther.

El desarrollo del proceso de capacitación debe de responder a:

##### **1. Evaluación de necesidades (Diagnostico)**

La División de Recursos Humanos debe de realizar un Diagnóstico de necesidades de la empresa y de los colaboradores en forma holística.

El diagnóstico realizado en el trabajo de investigación responde a que el desarrollo del proceso de capacitación tiene debilidades reflejados en que las programaciones de las capacitaciones responden a requerimientos de los jefes inmediatos y a imposición de la división de Recursos Humanos, las programaciones no se cumplen, que el beneficio de capacitaciones no llega al personal de la empresa y están calificadas como malas, por otro lado la percepción del ambiente laboral del cliente interno es negativo debido a la injerencia política de la Municipalidad de Puno, existe muchos rumores, no se respeta derechos de trabajadores y

no existen políticas de bienestar laboral; a ello se adhiere que los cursos de capacitación no tienen proporcionalidad en cuanto a necesidades de los trabajadores ni de empresa.

Del cliente externo sus expectativas son negativas porque la prestación del servicio, el trato del personal, la solución a los reclamos y las consultas son malos.

## **2. Objetivos de la capacitación y desarrollo**

El objetivo de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, o incrementar las competencias en beneficio del desarrollo de las personas y de las organizaciones.

## **3. Programa de capacitación**

Acciones a desarrollar de acuerdo al diagnóstico de necesidades en este caso se sigue tomando en cuenta cursos de capacitación en el desarrollo de los trabajadores de la empresa tales como: Desarrollo de las personas, cambio de actitudes, Inteligencia Emocional, prestación del servicio, sociabilización de los procesos a cambio, Involucramiento de procesos de cambio de acuerdo a diferentes rubros elegidos en el proceso de capacitación entre otros. ANEXO N° 3.

#### 4. Evaluación

Consiste en revisar el funcionamiento del sistema de capacitación, para medir la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, posteriormente se hace el Seguimiento que es el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas y por último, las correcciones y ajustes al sistema de capacitación haciéndose efectivo en esta fase las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional.

#### 5.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Teniendo ya resultados de investigación acerca de la capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSA PUNO 2011 - 2012 y realizado el análisis bibliográfico de los autores Arthur Sherman y William Werther; acerca del proceso de la capacitación es que realizamos la contrastación de hipótesis siendo las siguientes:

#### 5.6. CONTRASTACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.

*“Los actuales procesos de capacitación no son los más adecuados, reflejado en el desempeño de sus funciones del personal en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. en los periodos 2011-2012”*

La capacitación realizada durante los periodos 2011 y 2012 en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A., tuvo muchas

falencias en cuanto a la consideración de su programación, a que las programaciones de capacitaciones no fueron ejecutadas de acuerdo a lo establecido, no estuvo bien dirigido las capacitaciones al personal, las capacitaciones no la desarrollaron en forma óptima calificándolas por parte de los trabajadores como deficientes, todo ello demostrado en los cuadros Nros., 2,3,4,5,6,7 y 8.

Por otro lado analizando el ambiente laboral los trabajadores lo califican como negativo, la injerencia política por Autoridades de la Municipalidad de Puno hace mucho daño a la empresa, las mismas que no permiten el desarrollo de los trabajadores, no se reconoce los derechos de los trabajadores reflejado en la insatisfacción, demostrado por los cuadros N° 9 y 10 estas consideraciones deben de tomarse en cuenta en el diagnóstico de necesidades para las capacitaciones.

A este malestar se agrega la mala prestación de servicios reflejado por la insatisfacción de sus trabajadores y diversos problemas que atacan al desarrollo de los trabajadores visto en el cuadro N° 11.

Por todo lo enunciado y comprobado validamos la hipótesis específica N°1.

#### **5.7. CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.**

*“Los enfoques teóricos de capacitación que pueden ser adecuados para la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A. Son según los autores: Arthur Sherman y William Werther”.*

Realizada el análisis de los dos enfoques de los autores en mención es que se ha llegado a la conclusión que son de importancia la aplicación de las fases en

el proceso de capacitación, las mismas que conllevaran a cumplir los objetivos institucionales, su misión y visión de la empresa, demostrado de acuerdo al cuadro N° 12, por lo que damos por válida la hipótesis específica N° 2.

## 5.8. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

“Los actuales procesos de capacitación no son los más adecuados, reflejado la falencia del desarrollo del personal, lo que hace viable desarrollar una propuesta en base a un enfoque teórico de capacitación en Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A.”

De acuerdo a las contrastaciones de la Hipótesis específica N° 1, Hipótesis específica N°2 y llegando a la conclusión que los actuales procesos de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A, no son los adecuados teniendo falencias, es necesario tomar en cuenta la integración de los dos enfoques teóricos referidos al proceso de capacitación que puede ser adecuado a la empresa la que permitirá plantear un lineamiento dentro del proceso de capacitación en dicha empresa. Por estas consideraciones validamos la hipótesis general.



## CONCLUSIONES

Mediante el trabajo de investigación de “Lineamientos orientados para mejorar los procesos de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. 2011- 2012”, llego a las siguientes conclusiones:

### **PRIMERA.-**

La empresa tiene falencias en el desarrollo del proceso de la capacitación porque no responde a un diagnóstico de necesidades de la empresa ni de los trabajadores, las capacitaciones responden a la imposición de jefes inmediatos superiores de cada gerencia, divisiones y oficinas en un 62%; y son imposición de Recursos humanos en un 25%, no responden a los trabajadores, ni responden al ambiente laboral negativo, ni a la percepción de los clientes sobre la prestación es mala en un 77%, y tiene falencias en el trato del personal en un 80% entre otros aspectos.

### **SEGUNDA.-**

Las acciones del plan de capacitación empresarial, no contemplan aspectos del desarrollo para los trabajadores, los cursos de capacitación no responden a sus necesidades en un 60%, no están de acuerdo con la programación de cursos de capacitación en un 45%, a si mismo que no respetan las programaciones anuales reflejado en un 59%.

### **CUARTA.-**

Los enfoques teóricos analizados acerca del desarrollo del proceso de capacitación nos servirán como marcos establecidos, para realizar el planteamiento de lineamientos en el desarrollo del proceso de capacitación.

## RECOMENDACIONES

Culminado este trabajo de investigación me permito plasmar algunas Recomendaciones:

### **PRIMERA.-**

El proceso del desarrollo de las capacitaciones a nivel empresarial debe de reflejar a un diagnóstico de necesidades de la organización y de los trabajadores, plasmar un buen diseño de programas de capacitación, con métodos adecuados, con capacitadores idóneos, y realizar acciones de evaluación antes en su proceso y después del proceso de capacitación.

### **SEGUNDA.-**

Considerar en la fase del Diagnóstico de necesidades empresariales y de los trabajadores aspectos holísticamente tales como: comportamiento de trabajadores, relaciones interpersonales, clima organizacional, la prestación del servicio, las expectativas y percepciones de los clientes internos y externos.

### **TERCERA.-**

Considerar la propuesta de lineamiento realizado en esta investigación la misma que dará un aporte para la realización de capacitaciones en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A.

**BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez, G. M. (2012). *Satisfacción de los Clientes y Usuarios con el Servicio Ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales*. Caracas - Venezuela.

Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica- Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Perú.

Primera edición. Editorial San Marcos.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia.

Editorial McGraw Hill interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Administración en los Tiempos*. Editorial McGraw Hill interamericana, Colombia.

Hernández, S. Fernández, C. y Batista, P. (1991) *Metodología de la investigación*. México. 4ta edición Mc Graw Hill.

Gardner, H. 1983. *Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences*. New York, Basic, BOOKS.

Gronroos, C. (1984) "Un modelo de calidad de servicio y sus implicaciones en el mercadeo ". *Revista Europea de Mercadeo*. 18 no.4, 36-44. Emerald Group Publishing Limited.

Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill interamericana.

Klingner, D.(2002). *Administración del personal del sector Público*. México. cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill interamericana.

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing*. trad. Yago Moreno López .12ª edición. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Sherman S. Blohlander. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Décima segunda edición, Editorial Internacional Thompson. Editores S.A de C.V.

Mateo C. Rafael J. (2010). *Sistemas de gestión de la calidad – un camino hacia la satisfacción del cliente* Dominicana.Parte I, Artículo.

Much, G., Angeles, E. (1997).*Métodos y técnicas de investigación*. México. segunda edición, editorial Trillas,

Werther, W., Keth, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V.



## ANEXO Nº 01



Entidad responsable de regular, supervisar y fiscalizar el desarrollo del mercado de servicios de agua potable y alcantarillado, así como resolver los conflictos derivados de éstos, actuando con autonomía, imparcialidad y eficiencia, con la finalidad de incentivar la mejora de la calidad de los servicios y cobertura de los servicios.

## SUNASS Datos y Contactos

Nombre: SUNASS

Dirección: Bernardo Monteagudo # 210 - 216 Magdalena del Mar

Ciudad: Lima

País: Perú

Teléfono: 51-1-6143200

Fax: 51-1-6143140

Sitio web: <http://www.sunass.gob.pe/>

Sector: Aguas y Residuos

Subsectores: Government/Regulations

ANEXO Nº 02



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

CUESTIONARIO

Sírvase contestar las siguientes preguntas con veracidad, marcando con un aspa las alternativas de su preferencia, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos ayudarán al desarrollo de un trabajo de investigación. La encuesta es de carácter anónima.

**Información general**

1. Condición laboral que tiene actualmente es:

**a) Funcionario:**

Nombrado  Contratado  Servicios No Personales.

**b) Empleado:**

Nombrado  Contratado  Servicios No Personales.

**b) Obrero:**

Nombrado  Contratado  Servicios No Personales

2. Recibe capacitación en su empresa:

SI  NO

3. Los cursos de capacitación tienen presupuesto

SI  NO

4. ¿Cómo se programan las capacitaciones en su empresa?

- a) A sugerencia de Jefes inmediatos de cada Sub. gerencia.
- b) Por imposición de la División de Recursos Humanos
- c) Por imposición del área de capacitación.
- d) Por participación del personal de la empresa.

5. ¿Cree que los cursos de capacitación son acordes con las necesidades de la empresa?

SI  NO

6. ¿Las capacitaciones cubren sus necesidades personales?

SI  NO

7. ¿Las capacitaciones cubren sus necesidades de puesto?

SI  NO

8. ¿Las capacitaciones responden a las necesidades de la empresa?

SI  NO

9. El desarrollo de las capacitaciones en su empresa responde a la programación anual:

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué opina del proceso de capacitación que le brinda EMSAPUNO?

Muy buena  Buena  Regular  Mala  Muy mala

11. Durante el desarrollo de la capacitación la empresa realiza:

- e) Pruebas de entrada
- f) Pruebas de salida
- g) Evaluación después de la capacitación
- h) No realizan ninguna estrategia

12. ¿Qué técnicas de capacitación son de su preferencia y/o serian más adecuadas para usted? (puede marcar más de una opción)

**a) Capacitación para el desarrollo de Funcionarios**

Experiencia en el puesto	<input type="checkbox"/>	Estudio Individual y instrucción programada	<input type="checkbox"/>
Métodos audiovisuales	<input type="checkbox"/>	Capacitación en Laboratorio	<input type="checkbox"/>
Role playing y dramatización	<input type="checkbox"/>	Experiencia en el puesto	<input type="checkbox"/>
Estudio de Caso	<input type="checkbox"/>	Seminario y conferencias	<input type="checkbox"/>

**b) Capacitación para el desarrollo de Empleados**

Experiencia en el puesto	<input type="checkbox"/>	Estudio Individual y instrucción programada	<input type="checkbox"/>
Métodos audiovisuales	<input type="checkbox"/>	Capacitación de en Laboratorio	<input type="checkbox"/>
Role playing y dramatización	<input type="checkbox"/>	Experiencia en el puesto	<input type="checkbox"/>
Estudio de Caso	<input type="checkbox"/>	Seminario y conferencias	<input type="checkbox"/>

**c) Capacitación para el desarrollo de obreros**

Instrucción directa en el puesto en el puesto	<input type="checkbox"/>	Instrucción programada	<input type="checkbox"/>
Relación experto aprendiz	<input type="checkbox"/>	Métodos Audiovisuales	<input type="checkbox"/>

13. Señale las principales características que Ud. crea que debe de tener un instructor o capacitador (puede marcar mas de una opción)

Conocimiento del tema:	<input type="checkbox"/>	Interés	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	Cátedras Claras	<input type="checkbox"/>
Sinceridad	<input type="checkbox"/>	Asistencia individual	<input type="checkbox"/>
Sentido del humor	<input type="checkbox"/>	Entusiasmo	<input type="checkbox"/>



14. ¿En qué aspectos los evalúan: (puede marcar más de una opción)?

Reacciones  Aprendizaje  Comportamiento  Resultados

15. La empresa realiza el proceso de evaluación del desempeño laboral:

SI  NO

16. Usted tiene conocimiento de los resultados del Proceso de Evaluación del desempeño labora:

SI  NO



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**ANEXO N°3****PLAN DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE  
SANEAMIENTO BASICO DE PUNO S.A. EMSAPUNO S.A.****DIAGNOSTICO**

El diagnóstico realizado en el trabajo de investigación responde a que el desarrollo del proceso de capacitación tiene debilidades reflejados en que las programaciones de las capacitaciones responden a requerimientos de los jefes inmediatos y a imposición de la división de Recursos Humanos, las programaciones no se cumplen, que el beneficio de capacitaciones no llega al personal de la empresa y están calificadas como malas, por otro lado la percepción del ambiente laboral del cliente interno es negativo debido a la injerencia política de la Municipalidad de Puno, existe muchos rumores, no se respeta derechos de trabajadores y no existen políticas de bienestar laboral; a ello se adhiere que los cursos de capacitación no tienen proporcionalidad en cuanto a necesidades de los trabajadores ni de empresa.

Del cliente externo sus expectativas son negativas porque la prestación del servicio, el trato del personal, la solución a los reclamos y las consultas son malos.

**OBJETIVO:**

Mejorar el clima organizacional a nivel de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A. para reducir el nivel de insatisfacción de los usuarios del servicio de agua y alcantarillado.

**CAPACITACION: CLINICA EMPRESARIAL.****1. OBJETIVO GENERAL.**

Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A., en un 15% mediante el mejor clima organizacional.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Lograr la sensibilización e internalización de nuevos modelos de comunicación efectiva empresarial en un 30%.
- Reducir los márgenes de reclamos y quejas del servicio de la de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A.

**2. PROGRAMA DE CAPACITACION****• Contenido.**

Presentación del curso.

Presentación de los participantes.

Objetivos comunes (para que vienen al curso de capacitación)

Reglas de taller (rota folios)

Lúdico del teléfono malogrado.

Tema : Ley del embudo.

Break

Video: Águilas o gallinas.

Branstornig, Lluvia de comentarios (rota folios).

Conclusiones (Mapa mental)

**• Principios pedagógicos.**

**Método Lúdico:** Philips 6.6., Role play.

- **MATERIALES**

Plumones

Rota folios 10x20 de cuatro colores.

Cinta.

Reloj Temporizador grande.

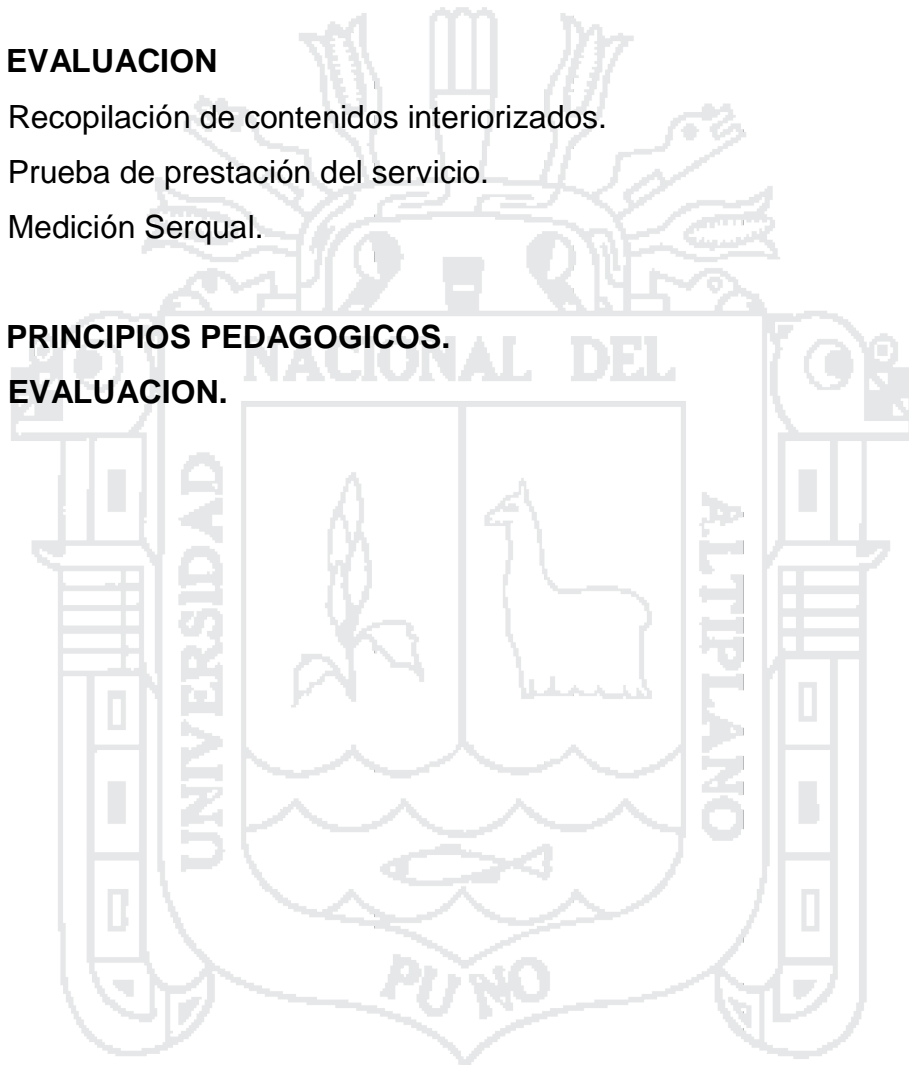
### **3. EVALUACION**

Recopilación de contenidos interiorizados.

Prueba de prestación del servicio.

Medición Serqual.

### **4. PRINCIPIOS PEDAGOGICOS. EVALUACION.**



ANEXO N°4

LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE SANEAMIENTO BASICO DE PUNO- EMSAPUNO S.A. – 2011-2012

No se encuentran entradas de índice.		OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Como se puede mejorar los lineamientos actuales procesos de capacitación, en base a una descripción de diversos enfoques teóricos factibles de ser aplicados; en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A.- EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Proponer lineamientos para mejorar los procesos de capacitación en base a una descripción de diversos enfoques teóricos factibles de ser aplicados en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A.- EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>Los actuales procesos de capacitación no son los más adecuados, reflejado en la falencia del desarrollo del personal, lo que hace viable desarrollar una propuesta en base a un enfoque teórico de capacitación en Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Proceso de capacitación</p> <p>Modelos de capacitación</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Procedimientos del proceso de capacitación.</p>	<p>N° de Técnicas de capacitación.</p> <p>Diversos modelos de capacitación.</p> <p>Adecuación de modelos teóricos.</p> <p>Numero de Capacitaciones del personal.</p> <p>Plan de trabajo de ejecución de Cronograma de capacitación.</p> <p>Numero de reclamos.</p> <p>Prestación del servicio.</p>	
<p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>¿Cuáles son los procesos de las capacitaciones en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Describir los procesos de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011- 2012</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>Los actuales procesos de capacitación no son los más adecuados, reflejado en el deficiente desarrollo del personal en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. en los periodos 2011-2012</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Procesos de Capacitación</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Capacitación Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A.</p>	<p>N° de Capacitaciones al personal.</p> <p>Presupuesto de capacitación</p> <p>N° de Asistencia a capacitaciones.</p> <p>Prestación del servicio.</p> <p>N° de Reclamos</p>	
<p>¿Qué enfoques teóricos de capacitación pueden ser aplicados en la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A.?</p>	<p>Describir enfoques teóricos de capacitación que pueden ser aplicados en la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A.</p>	<p>Los enfoques teóricos de capacitación que pueden ser adecuados para la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A. según: Arthur Sherman y William Werther.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Enfoques teóricos de capacitación.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Procesos de capacitación de Arthur Sherman y William Werther.</p>	<p>Enfoque teórico de Arthur Sherman</p> <p>Enfoque teórico de William Werther.</p> <p>Procesos de capacitación</p>	
<p>¿Como se puede mejorar los actuales lineamientos de capacitación aplicados en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A.</p>	<p>Proponer lineamientos de capacitación actuales para mejorar los procesos de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno- EMSAPUNO S.A.</p>				

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
SCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

ANEXO Nº5

**SONDEO DE LA PRESTACION DE SERVICIO 2011 (INFORMACIÓN DE  
LA EMPRESA MUNICIPAL DE SANEAMIENTO BÁSICO DE PUNO  
EMSAPUNO S.A.)**

SONDEO DE LA PRESTACION DE SERVICIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
a) La prestación de servicio que recibió			14	46	60
b) Trato del personal de la empresa cuando solicita un servicio		4	8	48	60
c) La solución a sus reclamos	3	3	15	39	60
d) Las consultas por la atención del cliente		4	15	41	60

FUENTE: Encuesta a usuarios de EMSA-PUNO. 2011  
ELABORACIÓN: La ejecutora.

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



**ARTICULO CIENTIFICO**

**“LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA MUNICIPAL  
DE SANEAMIENTO BÁSICO DE PUNO S.A. - EMSAPUNO S.A.  
2011 - 2012”**

**PRESENTADO POR:**

**PACORICONA PALOMINO PAOLA MILAGROS**

**SUB COORDINADOR  
DE INVESTIGACION EPA.**

  
\_\_\_\_\_  
**M.Sc. Paula A. Arohuanca Percca**

**DIRECTOR DE TESIS**

  
\_\_\_\_\_  
**M.Sc. Maria A. Bedoya Gonzales**

**ASESOR**

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Adm. Carlos Choque Salcedo**

**PUNO - PERÚ  
2016**

**LINEAMIENTOS ORIENTADOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS  
DE CAPACITACION EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE  
SANEAMIENTO BÁSICO DE PUNO S.A. - EMSAPUNO S.A. 2011-  
2012.**

**GUIDELINES AIMED TO IMPROVE THE PROCESS OF TRAINING IN  
THE COMPANY MUNICIPAL SANITATION BASIC PUNO SA -  
EMSAPUNO S.A. 2011- 2012**

Pacoricona Palomino, Paola Milagros

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación titulado “Lineamientos orientados para mejorar los procesos de capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno - EMSAPUNO s.a. 2011- 2012”, tiene como objetivo principal de Proponer lineamientos para mejorar los procesos de capacitación en base a análisis de la situación y los diversos enfoques teóricos factibles de ser aplicados en la Empresa Prestadora de Servicio EMSAPUNO S.A. en el periodo 2011-2012, se utiliza el diseño transaccional descriptivo, el método deductivo tipo descriptivo, la misma que es una investigación teórica es deductivo empleando la búsqueda de conocimientos del proceso de la capacitación; la población es de 328 trabajadores de la empresa y una muestra de 98 trabajadores. La técnica es una encuesta con un instrumento del cuestionario de 16 preguntas sobre las capacitaciones, la prestación de servicios y el ambiente laboral.

Según la investigación realizada hemos obtenido las siguientes conclusiones:

Primera.- La empresa tiene falencias en el desarrollo del proceso de la capacitación porque no responde a un diagnóstico de necesidades de la empresa ni de los trabajadores, las capacitaciones responden a la imposición de jefes inmediatos superiores de cada gerencia, divisiones y oficinas en un 62%; y son imposición de Recursos humanos en un 25%, no responden a los trabajadores, ni responden al ambiente laboral negativo, ni a la percepción de los clientes sobre la prestación es mala en un 77%, y tiene falencias en el trato del personal en un 80% ; entre otros aspectos.

Segunda.- Las acciones del plan de capacitación empresarial, no contemplan aspectos del desarrollo para los trabajadores, los cursos de capacitación no



responden a sus necesidades en un 60%, no están de acuerdo con la programación de cursos de capacitación en un 45%, a si mismo que no respetan las programaciones anuales reflejado en un 59%.

Cuarta.- Los enfoques teóricos analizados acerca del desarrollo del proceso de capacitación nos servirán como marcos establecidos, para realizar el planteamiento de lineamientos en el desarrollo del proceso de capacitación.

Palabras claves: Capacitación, desarrollo del personal, Diagnostico, lineamientos.

## ABSTRACT

This research paper entitled " Guidelines aimed to improve the training process in the Municipal Sanitation Puno - EMSAPUNO S.A. 2011- 2012 , main objective is to propose guidelines to improve the training processes based on analysis of the situation and the various theoretical approaches feasible to be applied in the Service Provider Company EMSAPUNO SA in the period 2011-2012 , transactional descriptive design is used , the deductive method descriptive, it is a theoretical research that is finding using deductive skills training process ; the population is 328 company employees and a sample of 98 workers. The technique is a survey with a questionnaire instrument of 16 questions about the training , service delivery and the workplace.

According to research we obtained the following conclusions:

First: The company has shortcomings in developing the training process did not respond to a needs assessment of the company or workers , the training respond to the imposition of higher immediate supervisors of each management, divisions and offices in 62 % ; and they are imposing human resources by 25 % , do not respond to workers or respond to the negative work environment, or the perception of customers about the delivery is bad by 77 % , and has shortcomings in the treatment of staff in 80% ; among others.

Second: The actions of the corporate training plan , do not include aspects of development for workers, training courses do not meet their needs by 60 % , are not in accordance with the schedule of training courses by 45 % himself that do not respect reflected annual programs by 59 %.

Fourth: The theoretical approaches discussed about the development of the training process will serve as frameworks established , for guidance on the approach to the development of the training process.

Keywords : training, staff development, diagnosis , guidelines

## INTRODUCCION

El factor humano dentro las organizaciones o empresas son el talento más valioso e importante para el camino de la excelencia de ellas, por lo tanto es necesario que tenga una buena dirección, una buena administración, ello implica utilizar estrategias, políticas para fortalecerlos; para que mejoren sus procesos, su desarrollo de sus competencias. Teniendo un rol preponderante las personas dentro las organizaciones es necesario potencializar sus competencias y la capacitación juega uno de los roles importantes en poder incrementar sus conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas; ello implica que la capacitación que debe realizarse en las organizaciones o empresas de una manera eficiente y eficaz.

Esta importancia hace en mi persona realizar el trabajo de investigación denominada: “Lineamientos orientados para mejorar los procesos de capacitación en la empresa municipal de saneamiento básico de puno - EMSAPUNO S.A. 2011- 2012”; destaca el análisis del proceso de capacitación aplicada o desarrollada en la empresa mencionada, después de este análisis plantearé lineamientos que serán analizados a partir de enfoques teóricos acerca del proceso de la capacitación.

## METODOS Y MATERIALES.

El diseño de investigación es transaccional descriptivo, se emplea para analizar y conocer características, rasgos y propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad de un determinado tiempo. CARRASCO (2006); método deductivo se realizara en base a la búsqueda de la información teórica aportados por los autores: Bohlander, Snell, Sherman, William B. Werther y Ivancevich, el tipo de investigación descriptiva. La técnica utilizada es la encuesta con el instrumento del cuestionario de 16 de preguntas que se analiza el proceso de

capacitacion, las capacitaciones efectuadas, el ambiente laboral y la prestacion de servicios.

La poblacion es de 328 trabajadores de la empresa de servicios con una muestra de 98 trabajadores considerados a directivos, nombrados, servicios no personales y obreros.

**RESULTADOS.**

1. Capacitaciones en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A. 2011- 2012.

Durante los años de la referencia la empresa se realizó 45 cursos de capacitación, con presupuestarían designada por la empresa de servicios; de los que se agruparon en gestión, producción, comercial, atención al cliente, legislación y informática.

Tabla Nº 1: Acciones de Capacitación en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. - EMSAPUNO S.A. 2011- 2012.

CAPACITACIONES (45) -ANOS	ACCIONES DE PROGRAMACIÓN		BENEFICIOS Y OPINIÓN DE TRABAJADORES	
	C: 4, ACCIONES PARA PROGRAMACIÓN	C:6, CUMPLIMIENTO	C: 6, BENEFICIA LAS CAPACITA.	C:7, OPINIÓN
2011 Cursos: 20	Impuestas por jefes: 62%	Si : 41%	Si:41%	Mala:45%
2012 Cursos: 25	Impuestas por R.R.H.H.: 25%	NO: 59%	No: 59%	Muy mala: 19%
<b>SUGERENCIAS PARA CURSOS DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE TRABAJADORES.</b>				<b>C 10.</b>
Las programaciones deben tener métodos audiovisuales (32)				
Las capacitaciones deben ser orientadas al puesto (24)				
Las capacitaciones deben tener una metodología de Experto aprendiz (21)				

Fuente: Cuestionario a los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamientos Básico de Puno S.A.

Las capacitaciones en la empresa no responden a un diagnóstico de necesidades de la empresa ni al requerimiento de los trabajadores son impuestas por los jefes inmediatos superiores de cada gerencia, división, oficinas reflejados en un 62%, así mismo impuestas por la División de Recursos Humanos de la empresa representado en un 25%; las programaciones de las capacitaciones anuales planificadas no se respetan en un 59%, las capacitaciones no son direccionadas eficientemente y en un porcentaje alto y se benefician el personal contratado, el personal por servicios no

personales y los obreros; motivo por el cual existe molestar en el personal nombrado reflejado en un 59%, y la opinión del personal acerca de la realización de las capacitaciones de la empresa es negativa o indican que son malas en un 45 %.

Así mismo el personal de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A sugieren que las capacitaciones deben de realizarse con pautas tales como: que las capacitaciones deben de tener métodos audiovisuales, deben estar orientadas al puesto y que deben de ser activas entre el Experto y el aprendiz.

2. Ambiente laboral en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A

El ambiente laboral es caracterizado por las relaciones del entorno y la confianza y el respeto entre sí, esta debe generar un espacio propicio para que los colaboradores den lo mejor de sí mismos y trabajen con un sentido de familia o en equipo integrado. Cuando existe una percepción generalizada de un ambiente poco adecuado, los colaboradores, lejos de contribuir al éxito organizacional, mostrarán comportamientos de apatía y desinterés, conflictos, rumores, descontento entre otros aspectos en el entorno laboral de la empresa.

Tabla N° 2: Ambiente laboral en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A. 2012.

AMBIENTE LABORAL	
PROBLEMAS DEL AMBIENTE LABORAL	OPINION
No hay incentivos para el personal (88%)	es negativa
Mucha injerencia política (80%)	califican como mala (78)
Existe malestar en el ambiente por rumores (64%)	

Fuente : Cuestionario a los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamientos Básico de Puno S.A.

En el entorno ambiental de la empresa existe deficiencias las que se reflejan en la no existencia de incentivos para el personal en un 88%, existe mucha injerencia política por autoridades de la empresa en un 80%, y existe un malestar por la existencia de rumores en el entorno empresarial en un 64%; al mismo tiempo el personal que labora en la empresa califican al ambiente laboral como negativa o

maia en un 78%. Aspecto no se toma en cuenta en el diagnostico de necesidades de la empresa.

3. Prestación de servicio en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A.

La prestación de servicio es un valor agregado que da la empresa municipal esta se enfoca en la satisfacción del cliente, y la calidad de servicio; esta es el resultado de un proceso de evaluación realizado por el cliente, quien supera las expectativas previas del servicio recibido y por consiguiente lo compara el servicio esperado con el recibido. Realizando un sondeo acerca de la prestación del servicio nos muestra la siguiente tabla:

Tabla Nº 3: Prestación de servicio en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. EMSAPUNO S.A.

CALIFICACION DE LA PRESTACION DE SERVICIO	
INDICADOR	CALIFICACION
La prestación del servicio es calificado	Malo 77%
Trato del Personal de la empresa	Malo 80%
El personal no absuelve consultas	68%
El personal no soluciona sus reclamos	65%

Fuente: Cuestionario a los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamientos Básico de Puno S.A.

La prestación del servicio en la empresa de la referencia adolece de calificaciones de los clientes en lo que manifiestan que el personal que trabaja en la empresa no es calificado en un 77%, que el trato del personal de la empresa es inadecuado por lo que califican como malo reflejado en un 80%, así mismo no absuelven sus consultas en un 68%, y no solucionan sus reclamos fulgurado en un 65%.

4. Comparación de diversos autores sobre el proceso de capacitación.

Para plantear los lineamientos del proceso de capacitación se revisa bibliografía de tres autores tales como: Arthur Sherman con el libro “Administración de

Recursos humanos”, William Werther con el libro “Administración de personal” y Ivancevich con su libro “Administración de Recursos humanos”; cada uno de estos autores dan aportes sobre el proceso de capacitación que se debe considerar en las organizaciones y las instituciones. Los lineamientos del proceso de capacitación propuesto para la empresa investigada es en base del planteamiento de Wilian Werther en la que considera a la evaluación de necesidades plasmada en el diagnóstico de necesidades de la empresa y de sus trabajadores, se plantean los objetivos de la capacitación, se establece un programa de capacitación con cursos que necesitan los trabajadores y lo que requiere la empresa, y se debe concluir con una evolución del proceso de capacitación con acciones de retroalimentación para llevar en forma eficiente y eficaz la capacitación.

### **DISCUSION**

Según Dessler (2001). Indica que “La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo”, y “Las organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en realización de este tipo de programas DIPH, pues asegura el éxito y la rentabilidad” lo plantea Pintado (2006); por tanto la capacitación en la empresa de investigación es de vital importancia, para incrementar las competencias de sus trabajadores que deben de ser concordantes con sus puestos de trabajo y por ende con el cumplimiento de su misión y visión de la empresa; a ello se suma las características del ambiente laboral y de la prestación de servicios. Según la investigación realizada es que se ha detectado falencias en el proceso de las capacitaciones por lo que se recomienda que se tome en cuenta el planteamiento de lineamientos en base a la propuesta del autor de William Werther el que debe considerarse un diagnóstico de la empresa considerando necesidades empresariales y necesidades de los trabajadores, plantearse objetivos de capacitación, considerar un programa de capacitación y una evaluación con acciones de retroalimentación, cada uno de estos pasos con sus respectivas características.

### **CONCLUSIONES**

Primera.- La empresa tiene falencias en el desarrollo del proceso de la capacitación porque no responde a un diagnóstico de necesidades de la empresa

ni de los trabajadores, las capacitaciones responden a la imposición de jeres inmediatos superiores de cada gerencia, divisiones y oficinas en un 62%; y son imposición de Recursos humanos en un 25%, no responden a los trabajadores, ni responden al ambiente laboral negativo, ni a la percepción de los clientes sobre la prestación es mala en un 77%, y tiene falencias en el trato del personal en un 80% entre otros aspectos.

Segunda.- Las acciones del plan de capacitación empresarial, no contemplan aspectos del desarrollo para los trabajadores, los cursos de capacitación no responden a sus necesidades en un 60%, no están de acuerdo con la programación de cursos de capacitación en un 45%, a si mismo que no respetan las programaciones anuales reflejado en un 59%.

Cuarta.-Los enfoques teóricos analizados acerca del desarrollo del proceso de capacitación nos servirán como marcos establecidos, para realizar el planteamiento de lineamientos en el desarrollo del proceso de capacitación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Perú. Primera edición. Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial McGraw Hill interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración en los Tiempos*. Editorial McGraw Hill interamericana, Colombia.
- Hernández, S. Fernández, C. y Batista, P. (1991) *Metodología de la investigación*. México. 4ta edición Mc Graw Hill.
- Gardner, H. 1983. *Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences*. New York, Basic, BOOKS
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial McGraw Hill interamericana.
- Klingner, D.(2002). *Administración del personal del sector Público*. México. cuarta Edición. Editorial McGraw Hill interamericana.
- Sherman S. Blohlander. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Décima segunda edición, Editorial Internacional Thompson. Editores S.A de C.V.

Mateo C. Rarael J. (2010). *Sistemas de gestión de la calidad – un camino hacia la satisfacción del cliente* Dominicana. Parte I, Artículo.

Much, G., Angeles, E. (1997). *Métodos y técnicas de investigación*. México. segunda edición, editorial Trillas,

Werther, W., Kethh, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V.

