



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO DE LOS JEFES DE LAS ÁREAS
ADMINISTRATIVAS EN LA SÉTIMA BRIGADA DE
INFANTERÍA DEL EJERCITO DEL PERÚ EN LAMBAYEQUE –
2016

PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR

Br. EDGAR CUNYA MERINO

ASESOR

Dra. CARMEN GRACIELA ARBULÚ PÉREZ VARGAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2016

PAGINA DE JURADO

Dr. Martín Wilson Lozano Rivera

Presidente

Mg. Lindon Vela Melendez

Secretario

Dra. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Edgar Cunya Merino egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 10429912

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS JEFES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN LA SÉTIMA BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJERCITO DEL PERÚ EN LAMBAYEQUE – 2016.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 8 de Junio de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Edgar Cunya Merino

DNI: 10429912

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mi querido hijo Diego, quien es la persona que está conmigo en los momentos más difíciles de mi vida, brindándome su apoyo incondicional y a la vez motivo de seguir adelante. Y a mis queridos padres Miguel y Elda, quienes me sirven de inspiración para luchar cada día y cumplir mis metas trazadas.

Edgard

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado en este mundo competitivo, también, por colocar en mi camino a personas maravillosas; y a todos los que me brindaron su apoyo para desarrollar este trabajo de investigación.

El autor

ÍNDICE

PAGINA DE JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1. Problema de la investigación.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema.....	17
1.3. Justificación.....	18
1.4. Antecedentes.....	18
1.5. Objetivos.....	22
1.5.1. Objetivo general.....	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	25
2. Marco teórico.....	25
2.1. Marco teórico de las variables de investigación.....	25
2.1.1. Talento Humano	25
2.1.1.1. Definción.....	25
2.1.1.2. El talento humano y las competencias	26
2.1.2. Planificación del talento humano para obtención de resultados	26
2.1.3. Fortalecimiento de Capacidades	26
2.1.4. Capacidades laborales o competencias laborales.....	27
2.1.5. Capacitación.....	28
2.1.5.1. Identificación de la necesidad de capacitar.....	29
2.1.5.2. Clases de capacitación.....	30
2.1.5.3. Técnicas de Capacitación Laboral.....	34
2.1.5.4. Fases de un Plan de Capacitación laboral.....	35
2.1.6. Gestión por Competencias.....	43

2.1.6.1. Definiciones conceptuales de Competencias	44
2.1.7. Desempeño laboral.....	46
2.1.7.1. Conceptos	46
2.1.7.2. Dimensiones del desempeño	47
2.1.7.3. Evaluación del desempeño	48
2.1.7.4. Métodos de evaluación del desempeño	51
2.1.7.5. Relación entre fortalecimiento de capacidades y desempeño.....	54
2.2. Marco conceptual.....	54
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	58
3. Marco metodológico.....	58
3.1. Hipótesis.....	58
3.2. Variables.	58
3.2.1. Definición conceptual.....	58
3.2.2. Definición operacional	59
3.2.3. Operacionalización de las variables	60
3.3. Metodología.....	62
3.3.1. Tipo de estudio.	62
3.3.2. Diseño de estudio	62
3.4. Población y muestra.....	63
3.4.1. Población.....	63
3.4.2. Muestra.....	63
3.5. Método de investigación.....	63
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
3.7. Métodos de análisis de datos.....	64
CAPITULO V: Plan de fortalecimiento de capacidades.....	66
CAPITULO V: RESULTADOS	74
5. Resultados.....	74
5.1. Presentación de los resultados	74
5.1.1. Resultados Pre-Test.....	74
5.1.2. Resultados Pos-Test	88
5.1.3. Resumen de la estadística por dimensiones pre-test y pos-test.....	99
5.1.4. Contraste Hipótesis para dos muestras (pre y post test).....	102
5.2. Discusión de los resultados.....	103

CONCLUSIONES.....	105
SUGERENCIAS	107
ANEXOS	117
Ficha de Registro de página electrónica	119
Valores Institucionales del Ejército del Perú	120
Cuestionario a los jefes de las áreas administrativas en la séptima brigada de infantería del Ejército en Lambayeque - 2016.....	124
Informe de validación de juicio de experto - Cuestionario al personal administrativo en la séptima brigada de infantería del Ejército en Lambayeque - 2016.....	129
Informe de validación de juicio de experto - Cuestionario al personal administrativo en la séptima brigada de infantería del Ejército en Lambayeque - 2016.....	133
Lista de chequeo sobre capacidad para los puestos y funciones que desempeña el personal administrativo en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque - 2016.	137
Informe de validación de juicio de experto – Cuestionario a los jefes administrativos de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque - 2016	148
Informe de validación de juicio de experto – Cuestionario Post-test a los jefes administrativos de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque - 2016	152

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo ejecutar un plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de infantería del Ejército en Lambayeque 2016. La población con la se trabajó, fueron los Jefes de las oficinas administrativas de la Séptima Brigada de Infantería, siendo un total de 16 personas. Se aplicó un cuestionario, donde se realizaron preguntas que permitieron identificar los principales problemas que se presentan. La presente investigación es de tipo cuantitativo, con un diseño pre-experimental con pre-prueba y post-prueba con un solo grupo. La investigación concluyo se mejoró el desempeño de los jefes administrativos, al indicar que sus capacidades se adaptan mejor a los puestos que ocupan, además de conocer que metodología es la necesaria para cumplir con las metas de sus áreas, influyendo al incremento del desempeño; se sugiere realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal para identificar de forma preventiva las necesidades presentes de capacitación.

Palabras clave: plan, capacidad, funciones, desempeño, ejército, Lambayeque

ABSTRACT

This investigation aimed to implement a plan of strengthening capacities to improve the performance of heads of administrative areas in the seventh Army infantry brigade in Lambayeque 2016. For the analysis of the investigation has been considered to all the headmen of the administrative areas of the Septima Brigada, with a total of 16 people. A questionnaire was applied, to gather information; where questions were made to identify the main problems that are presented. The present investigation is of quantitative type, with a pre-experimental design with pre-test and post-test with a single group. The investigation concluded that the performance of the administrative heads improved, indicating that their capacities are better adapted to the positions they occupy, besides knowing what methodology is necessary to meet the goals of their areas, influencing the increase in performance; it is suggested that periodic evaluations of staff performance preventively to identify these training needs..

Keywords: plan, capacity, functions, performance, army, Lambayeque

INTRODUCCIÓN

Los cambios que se suceden en el mundo en la actualidad, ha hecho que las instituciones reorienten sus esfuerzos para preservarse óptimas condiciones, llevándolas a implementar la gestión del recurso humano como principal eje de toda institución, dando como consecuencia la necesidad de preparar a todo el personal presente en las instituciones para garantizar un mejor desempeño y establecer una formación en favor de sus actividades operativas, buscando el cambio de conducta que implica la transmisión de información, desarrollo y destrezas con la intención de alcanzar sus objetivos.

Las instituciones militares no se han visto ajenas a esta nueva dinámica, por lo que se han dado cuenta de la necesidad de fortalecer las capacidades de sus miembros, dentro de los puestos que desempeñan; esta necesidad se ve conseguida a través de la capacitación y actualización en la formación, profesionalización de los oficiales, especialistas y soldados.

Principalmente en la formación y cimentación de los líderes, preparándolos eficientemente para asumir los nuevos roles que exigen las Fuerzas Armadas, siendo la instrucción y educación militar obligatorias, continuas y progresivas desde que se ingresa al Ejército. Siendo la educación el eslabón esencial en la transición y el desarrollo de los valores éticos y morales, como también de los conocimientos acordes al marco filosófico del ejército.

Si se considera que según reglamento los puestos de jefaturas no pueden ser desempeñados por una misma persona por mucho tiempo, ya que está sujeta a una rotación constante, donde los coroneles pueden estar en un puesto por no más de 2 años y luego no pueden ocupar el mismo cargo y tienen que ser asignados a otro, mientras que los comandantes es un promedio de 3 años antes de su cambio; lo cual genera que constantemente tengan la necesidad de ser capacitados en los cargos que desempeñan.

La presente investigación “Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque - 2016” abarca una problemática que está presente en la institución del ejército, y que afecta su adecuada gestión, siendo este ente de estudio la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque,

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema.

Al hablar de desempeño en una institución, es hablar de la capacidad administrativa presente entre sus miembros, la cual en el caso del estado está basada en la gestión pública, cuya función es diagnosticar, formular, implementar las políticas que solucionan una problemática presente en la comunidad; es así que los gobiernos tienen la obligación de proteger a los ciudadanos por medio de aparatos armados, siendo necesario el diseño de estrategias para defender el territorio de su jurisdicción y hacer que estos cuerpos marciales cumplan con su deber de una manera efectiva.

Esta necesidad de contar con una institución armada (Ejercito) efectiva, que fue necesario diseñar puestos administrativos dentro de la institución armada, que permita gestionar esta de forma eficiente y eficaz; para lo cual es necesario que el personal administrativo cuente con un desempeño adecuado dentro de la organización para cumplir con sus objetivos y funciones; brindando una mejor atención a los usuarios con los que cuenta, ya sean estos civiles o militares. Esta coyuntura presiona a la institución, el contar con un personal con las capacidades necesarias dentro de la organización, y así desempeñen bien sus cargos.

Pero la Institución no es un ente estático, ya que su entorno está en constante cambio y debe de adaptarse a este; por lo tanto, las capacidades deben estar en constante adaptación y cambio, siendo necesario contar con un personal adecuadamente capacitada, y que esta cuente con las capacidades que la organización necesita.

Es así que una de las Instituciones más importantes dentro del estado, que se encarga de velar por la seguridad del mismo y sus ciudadanos: “El ejército”; debe de contar con gente competente para que cuenten con un buen desempeño.

Ejemplo de lo expuesto anteriormente es lo expuesto en el 2015 por el Servicio Geológico Mexicano (SGM), en su estudio “Modelo de Evaluación del Desempeño: Revisión”; mencionó un caso ocurrido en el 2015, en donde, el ejército de Estados Unidos a través de un estudio concluyó que sólo se necesitan nueve tanques dirigidos por comandantes de calificación superior para cumplir con la misma tarea que 17 tanques dirigidos por comandantes promedio. Esto es una muestra muy evidente de la diferencia en el desempeño entre un personal capaz y otro mediocre (Servicio Geológico Mexicano, 2015).

En Colombia por otra parte el Ejército Nacional está desarrollando programas con el fin de mejorar su desempeño a todo nivel, para lo cual realiza diagnósticos de todos sus procesos y gestión el personal de acuerdo a sus capacidades y competencias para el desempeño de los cargos en las diferentes unidades de la institución, esto a consecuencia de que la Jefatura de Inspección del Ejército en Colombia detecto la necesidad de mejorar el desempeño de sus procesos; para lo cual identifico personal que cuenta con algún tipo de disminución física que le impide participar en Operaciones Militares; y con ese personal realizar la preparación y capacitación de oficiales y Suboficiales, razón por la cual se puede evidenciar que las políticas de traslados, pueden ser enfocadas hacia las necesidades de la fuerza en los diversos procesos donde es de suma importancia la capacitación y experiencia en las funciones a desempeñar (Gonzalez, 2012).

En el caso peruano El Ejercito, presenta una situación de olvido por parte del estado, al no desarrollar este último programas o sistemas que permitan mantener una adecuada capacidad de gestión administrativa dentro de la institución militar, desarrollándose el siguiente problema dentro de la institución militar: “inadecuada capacidad del personal designado, para desempeñar los cargos administrativos”; un ejemplo de esto se observa al momento de contratar a personal civil para ocupar puestos de jefatura, siendo necesario que este personal civil contratado sea asimilado a la

institución militar, ya que dentro del ejército no puede existir personal civil laborando en cargos de la institución; el ejemplo antes mencionado es un método utilizado por la institución militar para hacerse con personal para el área administrativa, pero este método no se puede usar continuamente, por lo que la institución opta por utilizar la inducción o rotación de su propio personal militar (oficiales) para dichos cargos administrativos, los cuales muchas veces no cuentan con las capacidades necesarias para dichos cargos; por lo tanto, el sector militar se enfrenta con un gran problema, que es el de contar con personal capacitado para poder realizar sus labores con eficiencia y eficacia; por lo tanto, es necesario capacitar al personal que desempeñe los puestos de jefaturas.

El fortalecimiento de capacidades es un tema recurrente en las Instituciones, por lo que esta actividad suele ser parte de la reglamentación interna de las mismas; es en este punto que se da una contradicción, porque la alta dirección suele descuidar esta actividad al considerarla una pérdida de recursos ya que la mayoría cree que es el mismo personal el cual debe de capacitarse asimismo con sus propios recursos y no que la institución se haga cargo de este gasto.

En las instituciones pocas veces se denota la posibilidad de crecimiento y de oportunidad de aprendizaje, que posibilite mejoras en el desempeño laboral, e incluso interiorizar conocimientos para el desarrollo personal. (Hernández Flores & Cruz Galicia, 2014)

El fortalecimiento de capacidades en toda organización, responde a sus necesidades; ya sea esta mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, beneficiando así a las Organizaciones, al contar con trabajadores capaces de enfrentar y resolver situaciones complejas, actuando lo más asertivamente posible (Frigo, 2016).

Este es el caso en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque creada por Decreto Supremo N° 78 IGE del 18 de setiembre de 1941. (Dirección de Informaciones del Ejército, 2015), donde muchos de los jefes de las áreas administrativas presentan limitaciones para promover la mejora del desempeño de la SÉTIMA Brigada de Infantería.

El personal administrativo de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque, viene cumpliendo sus funciones con conocimientos adquiridos durante su formación de estudios superiores y/o técnica, la cual no es suficiente para sus labores del día a día, ya que estas requieren de conocimientos especializados los cuales se adquieren a través de las capacitaciones. Es por ello que la Política Militar peruana busca modernizar la estructura organizacional, tecnológica y los procesos administrativos.

Mediante el fortalecimiento de capacidades, se impulsará el desarrollo del personal administrativo de la SÉTIMA Brigada de Infantería del Ejército (7a Brig. Inf. - Ejército del Perú) en Lambayeque. Logrando que las actividades diarias tales como: coordinar acciones en los campos logísticos y de personal, cumplir y hacer cumplir todas las políticas y disposiciones emanadas por el Comando de la SÉTIMA brigada de infantería, realizar adquisiciones, etc.; sean cumplidos en un estricto orden temporal, sin que se presenten mayores contratiempos y que todos los procesos se lleven a cabo exitosamente.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo la ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades permitirá mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la séptima brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque – 2016?

1.3. Justificación.

a) Científica

El presente estudio busca dar respuesta a una situación interna de la institución militar que es la deficiencia en capacidades administrativas, la cual se solucionará mediante la ciencia administrativa, usando para ello la teoría administrativa, y la teoría de gestión de recursos humanos.

b) Institucional

Institucionalmente el estudio tiene por finalidad fortalecer las capacidades de los jefes de las áreas administrativas y así mejorar su desempeño; permitiendo mejorar el desempeño institucional de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú.

c) Social

Socialmente el estudio se basa en dos puntos muy importantes; el primero es el fortalecimiento de capacidades de los jefes administrativos para que así el personal militar destacado pueda realizar sus funciones adecuadamente; la segunda, contribuyendo a la sociedad, al contar con una institución militar fortalecida.

1.4. Antecedentes.

Internacional

Barriga Aráuz y Vásquez Cárdenas (2007), realizó la investigación: “*Diseño de un plan de capacitación para el Personal Administrativo de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga*”. El objetivo de la investigación fue preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización. En la investigación se concluyó que:

- La Jefatura Administrativa está encargada de administrar eficazmente las Unidades que se encuentran a su cargo con el objetivo de impulsar a todas las áreas de la institución a través del cumplimiento de sus necesidades administrativas.

- El objetivo de la capacitación es especializar al trabajador en su puesto de trabajo, según los requerimientos de la Institución.
- En la Unidad de Talento Humano el Jefe de la misma requiere una capacitación tanto para él como para el personal que labora dentro de la Unidad.
- El Plan de Capacitación plasma las necesidades que el personal requiere para estar capacitado y lograr un mejor desempeño y productividad en el puesto de trabajo.

Gómez (2009), realizó la investigación: *Diseño de un plan de fortalecimiento de la gestión del mantenimiento en la CCSS*. Tuvo como objetivo general el diseñar una propuesta de un modelo de fortalecimiento de la gestión del mantenimiento de equipos médicos e industriales, planta física e instalaciones y a su vez administrar los recursos asignados a mantenimiento, y con ello asegurar la calidad del funcionamiento de los equipos, que operan dentro del proceso actual de mantenimiento de la Caja Costarricense de seguro social, se realizó un diagnóstico de la situación de mantenimiento, para el cual se utilizó la herramienta de evaluación denominada “Instrumento Evaluador de la Gestión” el cual permite identificar las deficiencias y las oportunidades de mejora, tanto para la unidad técnica rectora como para las unidades, el universo de estudio estuvo conformado por 8 hospitales de la red de salud de la caja ubicados en diferentes regiones del país. También utilizaron la metodología del “Marco Lógico” el cual facilitó el proceso de conceptualización, de la problemática existente por medio del planteamiento del árbol de problemas y objetivos. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe una debilidad en las funciones de planificación, organización, ejecución y control, así como en la evaluación de la gestión.
- No existen procesos descritos que permitan elaborar un manual de procedimientos, para facilitar el quehacer de los funcionarios, así como definir los responsables de cada una de las actividades.

- No existen procesos debidamente descritos, lo imposibilita identificar responsables y definir con claridad las actividades.
- Las divulgaciones de las regulaciones son deficientes y por ende su aplicación y seguimiento, ya que no hay facilidad en el acceso y uso del recurso.
- Las estructuras de la organización de los departamentos de mantenimiento no están diseñadas acorde con las necesidades de las unidades, por lo que existen estructuras diferentes para unidades con las mismas características.

La investigación recomendó:

- Aplicar un instrumento que permita evaluar la Gestión, como medida de auto evaluación, y así lograr un proceso de mejora continua.
- Formular un plan de capacitación dirigido al personal administrativo, conteniendo temas relacionados a la ejecución de las funciones administrativas.
- Definir y diseñar la estructura de la organización, requerida para los departamentos de la institución, de acuerdo con las necesidades de las unidades, que le permita ordenar las funciones del departamento y los funcionarios.

Giraldo (2004), realizó la investigación: *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. La investigación tuvo como objetivo fue crear un modelo de evaluación de desempeño basado en la teoría de las competencias, que permita superar las deficiencias metodológicas de los actuales enfoques. Llegando a la siguiente conclusión:

- Mediante la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias, se consigue mejorar los procesos organizacionales.

Mena (2014), realizó la investigación: *“Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014”*. El objetivo de la

investigación fue el diseño de un plan de mejora continua, basándose en el Modelo de Gestión por Competencias. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Existe un desajuste entre las competencias que se requiere, con las que cuenta el personal administrativo.
- El Modelo de Gestión por Competencias se puede aplicar en toda organización, permitiendo a las instituciones responder al entorno dinámico en el que se desarrollan, y este modelo se puede evaluar y actualizar.

La investigación llegó a las siguientes recomendaciones:

- Impulsar la formulación planes, de políticas y programas de capacitación, que respondan al diagnóstico de necesidades de formación realizado, para ello deberá utilizar procedimientos e instrumentos científicos.
- Actualizar perfiles laborales de cada uno de los cargos.
- Elaboración de un Diccionario de Competencias, basado en la práctica cotidiana.
- Al formular los indicadores de desempeño se debe considerar la realidad de la institución, basados en competencias establecidas por la institución, debiendo estos ser posibles de medir y cuantificar, evitando las subjetividades.

Nacional

Bardales (2013), realizó la investigación: *Evaluación de puestos de los trabajadores de la municipalidad provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos*. La investigación tuvo por objetivo demostrar que los perfiles de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, porque no se encuentran encuadrados según el Manual Normativo de Cargos. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Se ha demostrado que los trabajadores no cuentan con perfiles profesionales que reflejen los requerimientos del Manual Normativo de Cargos, ni tampoco al Manual de Organización y Funciones.
- Los canales por los que se ingresa a la función pública están sujetos en prácticas como: compadrazgo, nepotismo, clientelismo y patronazgo; dificultando así que se cree un sistema de recursos humanos que garantice la equidad e imparcialidad, durante el proceso de selección, contratación y otros aspectos presentes en la administración de recursos humanos
- La falta de capacitación de los trabajadores afecta el logro de los objetivos y calidad del servicio que la institución brinda.

Bisetti Tapia (2015), realizó la investigación: *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015*. El objetivo de la investigación fue Determinar la relación entre motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú.
- Existe correlación inversa muy baja entre la dimensión de poder y la variable desempeño laboral.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo general.

Ejecutar un plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de infantería del Ejército en Lambayeque 2016.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar el desempeño de los jefes administrativos en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque.
- Diseñar el plan de fortalecimiento de capacidades.

- Ejecutar el plan de fortalecimiento de capacidades en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque.
- Verificar los efectos obtenidos con la ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades a los jefes de las áreas administrativas de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2. Marco teórico.

Para el adecuado desarrollo de la investigación es necesario manejar un marco teórico sobre la gestión por competencias y la Capacitación de personal en el Trabajo, brindando a la investigación el sustento científico; que permita desarrollar las herramientas e instrumentos necesarios para recoger la información y desarrollar así la propuesta.

2.1. Marco teórico de las variables de investigación.

2.1.1. Talento Humano

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad) (Psicologiayempresa.com, 2010).

- **Conocimientos:** Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

2.1.1.1. Definción

Según Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones; la cual depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

2.1.1.2. El talento humano y las competencias

El concepto de talento es congruente con el de competencias, Según Alles (2006): “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales” (Psicologiayempresa.com, 2010).

El talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo” (Psicologiayempresa.com, 2010).

2.1.2. Planificación del talento humano para obtención de resultados

El Ejército peruano es una organización formada aproximadamente 47,105 activos y 14,000 reservistas; como toda institución el éxito que este alcance depende de la formación del recurso humano. Por ello la importancia de contar con un que permita fortalecer las capacidades del recurso humano especialmente los encargados de tomar las decisiones (jefes). La planeación del recurso humano en la institución es importante desarrollar competencias tales como: capacidades administrativas, como compromiso por parte de los miembros que la conforman.

2.1.3. Fortalecimiento de Capacidades

Según el Comité de Ayuda para el desarrollo (Development Assistance Committee) (DAC), la definición más ampliamente aceptada de capacidad es: “aptitud de las personas, las organizaciones y la sociedad de gestionar acertadamente sus asuntos”. Esta incluye la aptitud de crear, comprender, analizar, desarrollar, planear, conseguir objetivos establecidos, avanzar hacia una visión, cambiar y transformar (FAO, 2012).

Según la FAO (2012), esta define fortalecimiento de capacidades como: “los procesos por los que las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto fomentan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo”.

El fortalecimiento de capacidades no solamente se enfoca al fortalecimiento de las competencias del trabajador, sino que apunta a la capacidad global de la institución.

2.1.4. Capacidades laborales o competencias laborales.

Según Arias (2001) las capacidades laborales las define como:

El conjunto de conocimientos, habilidades (incluidas las sociales) y valores cuyo resultado es el máximo desempeño en un trabajo, en muchas ocasiones bajo circunstancias variadas e imprevistas, alcanzando cada vez mejores estándares y tecnologías, así como incrementos en la calidad de vida. Se trataría entonces de capacidades para la vida.

Davenport (2000) en este indica que existe una diferencia entre las competencias de la organización y las competencias de los individuos. Dichas capacidades organizacionales son las destrezas que la organización presenta en conjunto y las cuales difieren de las capacidades individuales, ya que estas últimas son capital humano. Las organizaciones, formularan su estrategia concentrando sus competencias organizacionales en el alcanzar sus metas. Viéndolo de otro modo el personal se puede considerar como un ente aparte y a la vez parte de la organización que generará a la larga que las competencias de la organización se conviertan en la ventaja competitiva de la misma. Por lo tanto, el factor humano es el que permite que la organización alcance sus objetivos.

Esto nos lleva a la necesidad de considerar el factor aprendizaje dentro del desarrollo mismo de las capacidades individuales. Bueno, Morcillo, y Salmador (2006) definen el aprendizaje como: “El proceso de incorporación de conocimiento en la mente del sujeto o internalización de aquél con el fin

de poderlo desarrollar y ponerlo en práctica”; también definen al aprendizaje organizacional como: “El proceso de transformación de la información en conocimiento, con el fin de facilitar el desarrollo de rutinas organizativas o de pautas de acción para el desempeño efectivo de las actividades de la organización”. Las definiciones antes expuestas nos llevan a inferir que tanto la organización como el individuo aprenden y comparten sus experiencias como un todo. Donde aprender hace referencia a contar con la capacidad para asimilar formas, procedimientos, conocimientos, y experiencias; para lo cual es necesario de incurrir al acto de capacitar al personal que trabaja en las organizaciones. La capacitación permite a los trabajadores adquirir capacidades que le permitan realizar mejor sus funciones, además de contar con un mejor conocimiento de la organización tales como sus normas, directivas presentes que son transmitidos a los miembros, ya sean estos miembros nuevos, rotados o ascendidos.

2.1.5. Capacitación.

La Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. (Werther William, 1992)

Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, y en un proceso estructurado con metas bien definidas (Barriga & Vásquez, 2007).

La necesidad de capacitación va a surgir cuando existe una diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias se las puede descubrir al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. (Barriga & Vásquez, 2007)

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona ahora debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa (Barriga & Vásquez, 2007).

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. (Barriga & Vásquez, 2007)

2.1.5.1. Identificación de la necesidad de capacitar.

Es importante conocer cuando los miembros de una organización necesitan capacitarse para adaptarse a los cambios tanto al interior como exterior de la organización. Grados (2009) considera que para identificar las necesidades de capacitación son necesario realizar cuatro pasos:

- Determinar el área que requiere capacitación para mejorar su desempeño.
- Identificar cuales trabajadores dentro de una misma área, requiera capacitación y en qué tema.
- Establecer amplitud de la preparación que requiere el empleado.
- Delimitar en qué orden y cuando serán capacitados, según las prioridades y limitaciones con que cuenta la organización.

Hay que recordar que estas necesidades se presentan por las deficiencias en la preparación profesional del personal; esta brecha que se genera vendría a ser lo que el personal debe saber y hacer, respecto a lo que realmente saben y hacen en la organización (Grados, 2009).

Es en esta brecha donde entra a tallar la capacitación permitiendo reducirla o eliminarla, siendo benéfica tanto para la organización como para el personal (Grados, 2009).

2.1.5.2. Clases de capacitación.

Considerando la clasificación que da Chiavenato (2009) sobre la capacitación, tenemos:

A. Capacitación para el trabajo: se enfoca en el personal que va a realizar una nueva función diferente a la que venía desempeñando; esta puede darse porque el personal es de nuevo ingreso, que haya sido promovido o trasladado dentro de la misma organización. El objetivo de esta capacitación es proporcionar las capacidades necesarias al personal que ocupara el puesto de trabajo; esta clase presente las siguientes divisiones:

- **Capacitación de pre-ingreso:** Esta capacitación se realiza en las tempranas etapas del proceso de selección de personal, enfocándose en brindar al personal seleccionado los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el puesto a desempeñar.
- **Inducción:** aquí se brinda información al trabajador sobre la organización, programas y planes, facilitando la integración a su nuevo puesto de trabajo y entorno.
- **Capacitación promocional:** Aquí se otorga al trabajador mediante capacitaciones, la oportunidad de alcanzar un puesto superior al que viene desempeñando.

B. Laboral: Aquí la organización brinda información, conocimientos y experiencias en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puesto y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en la que la persona desempeña su

trabajo. La rotación de puesto implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinadas actividades (Acosta & Bedoya, 2013).

C. En Clase (Educativo): Esto envuelve el entrenamiento que se da fuera del ámbito del trabajo, mayormente dentro de un aula. Aquí los trabajadores son llamados educandos y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo, es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clases (Acosta & Bedoya, 2013).

Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar las habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clases desarrollan relaciones sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (businessgames) (Acosta & Bedoya, 2013).

La forma más común de los juegos administrativos, es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. (Acosta & Bedoya, 2013)

El uso de la dramatización implica actuar como un determinado personaje, para resolver problemas orientados

hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Estas técnicas propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como es la situación de lectura. (Acosta & Bedoya, 2013)

Estas dinámicas permiten desarrollar un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionada con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes. (Acosta & Bedoya, 2013)

D. Mediante computadora (computer based training, CBT).

Utilizando las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), se puede realizar capacitaciones a través de CD o DVD (gráficos, animación, películas, audio y video) (Acosta & Bedoya, 2013).

E. E-learning: utilizando tecnologías del Internet disponibles, para brindar una diversidad de soluciones que mejoran el desempeño y el conocimiento del personal; cuenta con tres fundamentos (Acosta & Bedoya, 2013):

- Red capaz de almacenar, actualizar, distribuir y compartir en un instante los contenidos brindados durante instrucción.
- Permite entregar al usuario final mediante la tecnología del internet a los diversos terminales (PC, Tablets, Smartphones, etc.) a los que puede acceder el usuario.

- Brinda un aspecto más extenso del aprendizaje, permitiendo así dejar atrás los paradigmas tradicionales de capacitación ya que no se limita a la entrega de la instrucción, sino que hay una interacción dinámica con el usuario.

Aparte de la clasificación que da Chiavenato (2009) sobre la capacitación, también debemos de considerar las áreas que el personal necesita desarrollar, siendo tres:

- A. Área cognoscitiva:** se consideran todos los procesos intelectuales que influye en el desempeño de procesos, tales como atención, análisis, abstracción, memoria y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar (Chiavenato, 2009, pág. 229).
- B. Área psicomotriz:** dominio de destrezas mentales, hábitos, verbales, habilidades que el personal debe alcanzar y desarrollar (Chiavenato, 2009 pág. 231).
- C. Área afectiva:** está formada por los valores, actitudes y opiniones del individuo, que determinan si deben de actuar en contra o a favor de los hechos, las personas y la estructura; esto influye en el desempeño. Aquí se incentiva el conocimiento de las propias personas en: actitudes, valores, emociones, ideales, preferencias y sentimientos que el individuo necesita desarrollar e integrar a su personalidad para lograr una completa caracterización (Chiavenato, 2009, pág. 232).

2.1.5.3. Técnicas de Capacitación Laboral.

Grados (2009), ve a la Capacitación de personal, como un proceso complejo e integral, la cual es de carácter obligatoria y más que nada necesaria en una organización, a través de esto se fortalecen sus habilidades y capacidades de forma eficaz; es necesario utilizar distintas técnicas para lograr la capacitación de forma eficiente, tales como:

- **Foros:** el espacio en el cual se desarrollo puede ser físico o virtual, donde se discuten problemas o hechos, formulada por los miembros del foro; suele usarse después de una actividad formulada por el grupo. Cada miembro tiene derecho a tomar la palabra, el instructor puede solicitar la opinión de cada uno de los miembros sobre un tema formulado. Los participantes suelen estar los 8 y 30 individuos, excepto en el ámbito virtual donde puede haber cientos o miles de individuos (Acosta & Bedoya, 2013).

- **Seminario:** esta actividad se centra en el grupo; dicho grupo es guiado por uno o varios instructores, a través de sesiones programadas, incentivando a los participantes a buscar información, investigar, exponer puntos de vista, y confrontar criterios; recurriendo a fuentes primarias de información. Se crea un ambiente que donde se incentiva la ayuda recíproca entre los participantes, a fin de generar conclusiones sobre un tema, los grupos de trabajos suelen estar conformados por grupos de 6 a 15 personas; se recomienda que la duración de cada sesión debe de ser como máximo de 2 horas (Acosta & Bedoya, 2013).

- **Conferencias:** Reuniones que se brindan a los nuevos trabajadores, destacando puntos específicos de algún tema; forma sencilla de proveer un determinado conocimiento a

grandes grupos de personas que necesiten capacitación (Acosta & Bedoya, 2013).

- **Taller:** Actividad programada dentro de un plan o programa de capacitación de carácter intensivo, enfocado a crear destrezas, desarrollar habilidades y conseguir solucionar problemas con la cooperación y esfuerzo integral de los participantes y facilitadores. Se recomienda el uso de esta herramienta en programas de capacitación y adiestramiento, ya que permite aprender a través de la práctica. Los profesionales se reúnen en mesas de trabajo conducidas por un facilitador, que suele contar con el apoyo de un secretario y un asesor con el objeto de mejorar la eficiencia del taller en procedimientos interdisciplinarios o en disciplinas específicas, que aporten a la solución de problemas, la duración del taller tiene una duración aproximada de dos días (Acosta & Bedoya, 2013).

2.1.5.4. Fases de un Plan de Capacitación laboral.

El proceso de Capacitación y Desarrollo se encuentra conformado por cuatro fases, el cual puede ser aplicable a cualquier plan o programa de capacitación (Acosta & Bedoya, 2013):

A. Primera Etapa: Identificación de las necesidades de capacitación.

Este paso se encarga de establecer un plan de capacitación que sea viable, identificando las necesidades, obteniendo información acerca de las áreas que requieren capacitación, los pasos a realizar son:

▪ **Método de identificación de necesidades de capacitación.**

Esto se realiza a través de cuatro niveles:

a) A Nivel Organizacional.

En este nivel es necesario realizar un análisis las estrategias generadas en los objetivos a corto, mediano y largo plazo presentes en la organización; en este punto es necesario un análisis de los recursos humanos, se esta forma se traducen los objetivos de la organización en requerimientos de recursos humanos y según las habilidades requeridas; por lo tanto al analizar los índices de eficiencias presentes en la organización, estas aportan información importante de los grupos de trabajos, permitiendo determinar sus necesidades de capacitación y así evaluar la eficiencia de la capacitación (Acosta & Bedoya, 2013).

También se realiza un análisis del clima presente en la organización, resultando en la identificación de la calidad del ambiente laboral, tanto como la percepción de los trabajadores con relación a diversos aspectos laborales (Acosta & Bedoya, 2013).

b) A nivel de tarea.

Es necesario analizar las tareas, ya que esto nos proporciona información útil sobre las actividades a efectuarse en el puesto de trabajo, es decir nos permite realizar descripciones de los puestos de trabajo (Acosta & Bedoya, 2013).

Ivancevich (2005) considera que, para analizar las tareas, es necesario en identificar al detalle dichas tareas, las

conductas y conocimientos, las cuales deben de estar presentes en el plan de capacitación (pág. 401).

c) A nivel personal.

A este nivel es necesario determinar que personal es el que necesita la capacitación, que tipo, y si dicho personal está en posición de ser capacitado. Por lo que podemos así mismo identificar puntualmente, los orígenes de las insuficiencias en el rendimiento del personal, nos permite analizar, las habilidades requeridas por el personal y así conseguir el refuerzo adecuado mediante la capacitación, que beneficie a la organización (Acosta & Bedoya, 2013).

d) De la capacitación.

Antes de capacitar es necesario determinar los criterios que faciliten y permitan evaluar la eficacia y eficiencia del plan de capacitación, para determinar cuáles son los que mejor se adaptan al personal (Acosta & Bedoya, 2013).

B. Segunda Etapa: Ejecución del plan de capacitación.

Acosta y Bedoya (2013), sugiere que, para obtener los resultados esperados, se requiere que el Gerente de Recursos Humanos, tenga la capacidad de determinar los elementos necesarios a utilizar, los trabajadores a los que se aplicará el proceso, también bajo qué condiciones se hará. Por lo que es necesario considerar:

▪ **Aspectos a considerar en la Capacitación.**

a) ¿A quién capacitar?

Es necesario tener bien identificado al personal que la organización requiere desarrollar, y así no incurrir en gastos innecesarios, que puedan generar pérdidas de

tiempo, como también económicas. Es fundamental conocer el número de personas a capacitar, ya que esto determinara la locación de la capacitación (Acosta & Bedoya, 2013).

b) ¿Quién será el capacitador?

Según Acosta y Bedoya (2013) puede haber uno o varios capacitadores en una capacitación dependiendo de la variedad y especialización de los temas.

Cuando lo que se requiere es instruir sobre habilidades básicas para desempeñar un puesto de trabajo, el formador o capacitador puede ser un integrante de la organización; pero si es necesario desarrollar competencias conceptuales e interpersonales, el capacitador tiene que ser especialista en el tema (Acosta & Bedoya, 2013).

c) ¿Medios y locación?

El método de enseñanza a utilizar está relacionado estrechamente al tema a explicar, porque siempre habrá métodos más adecuados que otros. Hay que considerar el presupuesto disponible, porque según las técnicas utilizadas en el aprendizaje, estas pueden requerir repetición, o ejercicios y prácticas que incrementan los costos (Acosta & Bedoya, 2013).

Aquí es donde Alles (2006), propone dos métodos de capacitación, que son:

- **Cursos formales:** Están considerados los cursos clásicos de capacitación hasta los postgrados direccionados, elegidos por la organización y subvencionados por la misma.

- **Online:** Se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador). Tiene ventaja sobre los métodos tradicionales, ya que permite el entrenamiento de personas sin necesidad de que estos tengan que desplazarse a otro lugar. Otra ventaja es que las personas pueden elegir el horario en el cual capacitarse. (Alles, 2006, pág. 224)

d) ¿Nivel de aprendizaje?

El programa de capacitación debe estar relacionada a las habilidades a enseñarse.

Según Dolan (2003), existen diversos grados de adiestramiento de habilidades:

“**El grado inferior**, es aquel donde el empleado o el posible empleado adquiere un conocimiento fundamental o básico del área, y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones. **El grado más alto** consiste en llegar a un nivel cada vez mayor de competencia de uso, lo que supone adquirir experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya se han desarrollado”. (Dolan, 2003, pág. 127)

Dolan considera otra forma de clasificar el grado de aprendizaje, agrupándolos según el objetivo que buscan en tres categorías:

- **Destrezas Básicas:** hace referencia a destrezas relacionadas a las matemáticas, gramática, lectura, seguridad, escritura y de escucha (Dolan, 2003).
- **Habilidades Interpersonales:** Considera la capacidad de relacionarse y comunicarse,

capacidad de negociación y de liderazgo. Estos se enfocan directamente a la parte gerencial como también a las personas que traten directamente con público (Dolan, 2003).

- **Habilidades Integradoras y Conceptuales:** Aquí se considera que la alta gerencia necesita habilidades para la planificación estratégica, diseño organizativo y el establecimiento de políticas, ya que, en vista a los cambios del entorno, la gerencia debe adquirir habilidades que le permitan tomar decisiones acertadas (Dolan, 2003).

e) A del Instructor o Capacitador.

El éxito de la capacitación va a depender de las habilidades de enseñanzas y características personales que tenga el instructor. Este por ser el responsable del proceso debe ser un especialista en el tema o temas a emplear de manera que los conocimientos a transmitir sean comprendidos con facilidad y la retroalimentación fluya de manera eficaz. Las características más importantes que debe poseer todo instructor son: Facilidad para las relaciones humanas, conocimiento y dominio del tema, oratoria, adaptabilidad, sinceridad, buena presencia, sentido del humor, interés, motivación, capacidad didáctica, cultura general y otros. (Acosta & Bedoya, 2013)

C. Tercera Etapa: Implementar y ejecutar el plan.

En esta etapa se consolida la ejecución del plan donde existen diferentes tipos de capacitación y maneras de que se lleve a cabo a través de la tecnología con cada herramienta necesaria

y útil que pueden servir para la ejecución con el mayor éxito posible. (Acosta & Bedoya, 2013)

D. Cuarta Etapa: Valoración del proceso de capacitación.

La valoración de la capacitación, es una actividad necesaria y útil, porque mediante ella se puede determinar si el plan ha cumplido los objetivos. (Acosta & Bedoya, 2013)

Los criterios utilizados para la evaluación de la capacitación, dependen de los objetivos propuestos en el plan; dicha responsabilidad recae sobre la gerencia. (Acosta & Bedoya, 2013)

Según Ivancevich (2005) considera que, “hay tres criterios para evaluar la capacitación: Internos, externos y de reacción de los participantes.

- Los criterios internos, se asocian directamente con el contenido del programa. (Por ejemplo, si el empleado aprendió los datos o las pautas establecidas en el programa).
- Los criterios externos, se relacionan con la finalidad del programa (por ejemplo, mejorar la eficacia del empleado). Algunos criterios externos posibles, pueden ser la calificación del desempeño laboral, el grado de aprendizaje transferido de las sesiones de capacitación y desarrollo a las situaciones laborales y los aumentos en el volumen de ventas o la disminución de la rotación.
- La reacción de los participantes o sus impresiones sobre los beneficios de una experiencia de capacitación o desarrollo, se toman por lo general como criterios internos”. (pág. 439)

Dolan (2003), propone que:

“La evaluación supone determinar qué datos y criterios son pertinentes para que esta sea válida. Entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en la productividad, la realización de entrevistas y de pruebas objetivas, los resultados de evaluación del rendimiento, las encuestas de actitudes y los ahorros en gastos. Independientemente del método a utilizar; evaluar la efectividad de cualquier programa de formación y desarrollo supone responder a las siguientes preguntas: ¿Se ha producido algún cambio?, ¿Se debe el cambio a la formación?, ¿Se relaciona el cambio verdaderamente con el logro de los objetivos de la organización?, ¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo programa de formación?” (pág.138).

Dolan también hace referencia, a cuatro elementos que los criterios de evaluación deben de poseer, estos son:

“Respuesta a la Formación: ¿Qué piensan los participantes del programa de formación? Quiere decir si los participantes están de acuerdo a sus expectativas.
Aprendizaje: ¿En qué medida han aprendido los empleados lo que se les ha enseñado? ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades que se han fijado como objetivos del plan?, ¿Pueden mostrar los comportamientos adecuados?
Comportamiento: ¿Qué cambios de comportamientos se han producido en el trabajo como consecuencia de haber realizado el programa de formación?, ¿pueden ahora hacer los empleados que han recibido la formación cosas que antes no podían?
Resultados: ¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a productividad?, (es decir,

productividad en sentido amplio: asistencia, mejoras en la calidad, ahorro en los costos, tiempo de respuesta, etc.)” (pág.138).

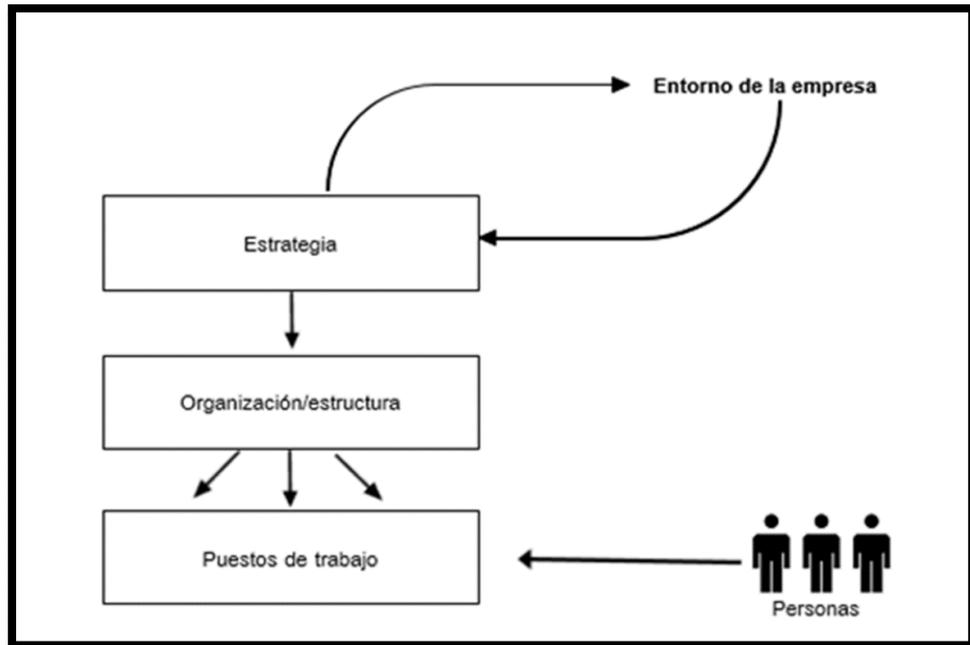
Para alcanzar los resultados planificados, la estrategia a ejecutar consiste en identificar las necesidades y fijar los objetivos, los cuales serán satisfechos a través del plan el cual debe de ajustarse para satisfacer las inquietudes de los participantes (Acosta & Bedoya, 2013).

2.1.6. Gestión por Competencias.

En el entorno actual en el que se encuentra inmersas las organizaciones, requiere de un modelo para gestionar a sus colaboradores y que responda a las necesidades cambiantes del entorno. La Gestión por Competencias es una herramienta que solventa esta necesidad, la misma que se desarrolla partiendo de la misión, visión, valores y estrategias de cada organización (Mena, 2014).

Todas las organizaciones necesitan planificar, definir y diseñar estrategias, que reacciones de manera eficiente y eficaz a los servicios que brinda. Las estrategias se desarrollan de acuerdo a la estructura organizativa y reflejándose en la forma de organizar los procesos, tareas y funciones para los diversos puestos de trabajo; donde el pilar fundamental son las personas y su compromiso organizacional (Mena, 2014).

Figura 1: Gestión por Competencias



Fuente: Fernández (2005)

2.1.6.1. Definiciones conceptuales de Competencias

La Organización Internacional del Trabajo define a la competencia laboral como: “la capacidad productiva para obtener un resultado exigido” (Hernández & Pulido, 2011, pág. 8).

La persona que ejerza una profesión u ocupe un puesto en una organización debe poseer competencias laborales, entendidas como: “saber hacer” (conocimientos), “querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y “poder hacer” (dentro de situaciones y estructuras organizacionales) (Hernández & Pulido, 2011, págs. 8-9).

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, (CINTEFOR) que pertenece a la OIT, define a las competencias laborales: “como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Vargas, 2004).

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Vargas, 2004).

En esta definición de competencias, se denota que es fundamental que, junto con las destrezas, conocimientos, actitudes y habilidades, debe haber un clima propicio para el desempeño eficiente de cada uno de los colaboradores, lo cual coincide con el pronunciamiento de Cuesta (2010), quien pone de relieve la parte biopsicosocial, como un componente fundamental en el desempeño de los colaboradores.

Herrero (2008) enfatiza los siguientes conceptos, que se designan con las siglas CHAI:

- **Conocimiento:** Información adquirida de forma empírica o teórica, la cual es procesada en el interior de la mente del individuo, según sus experiencias anteriores, convirtiéndose así en conocimiento base que le permitirá desarrollar diversidad de actividades.
- **Destrezas/habilidades:** capacidades adquiridas que facilitan al individuo realizar tareas, acciones o labores de manera destacada, resultado del conocimiento y de la práctica.
- **Cualidades:** Rasgos propios del carácter de los individuos, que les predisponen a cometer un determinado tipo de acciones, tareas o labores de manera excelente.
- **Actitudes:** La conforman tendencias positivas de los individuos para ejecutar determinado tipo de tareas, labores o acciones que se realizan por los conocimientos y motivaciones del individuo.

2.1.7. Desempeño laboral

2.1.7.1. Conceptos

Ramírez (2014) citando a García y Ruiz (2002), el desempeño son las acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2007) define el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Landy y Conte (2005) comentan que el desempeño laboral es el rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo.

Publicaciones Vértice (2008) menciona que el desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las organizaciones; es una valoración sistemática y periódica del desempeño de un empleado en relación con su trabajo habitual realizada por su supervisor o alguna persona acreditada que conozca la evolución del empleado en cuestión y como aquel proceso sistemático y periódico de que estima la

cualidad y cantidad del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades.

2.1.7.2. Dimensiones del desempeño

De acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994), el desempeño de un empleado tiene una serie de factores que influyen en los resultados, entre los cuales se pueden mencionar las capacidades, las habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. También influyen en el desempeño la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo.

Rider (1985) identifica cinco áreas dentro de las cuales se puede influir y llevar a cabo la evaluación del nivel de desempeño y son las siguientes: (a) identificación de problemas, (b) planeación para la solución de problemas, (c) realización de acciones para la resolución de los problemas, (d) evaluación de las actividades realizadas y (e) relaciones interpersonales.

A su vez Riddle (2006) identifica dos áreas dentro de las cuales puede ser dividida una evaluación del desempeño: (a) competencias (creatividad, flexibilidad, paciencia, liderazgo, iniciativa, etc.) y (b) habilidades (enfoque de negocios, técnicas, mecanismos, etc., comunicación verbal y escrita, computación, etc.).

Hosea (2004) comenta que la evaluación del nivel de desempeño, por lo general, está basada sobre la descripción de puesto en el que se ubica cada uno de los trabajadores, pero afirma que la asistencia y puntualidad, precaución en los

detalles, excelencia en el trabajo, independencia, trabajo en equipo, iniciativa y comunicación son áreas comunes dentro de cualquier empresa que se toman en cuenta. Afirma que los instrumentos de evaluación deben ser fáciles de responder y con instrucciones claras y precisas.

Chiavenato (2007) identifica ciertas áreas que determinan el desempeño de un trabajador: comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, profesionalismo, aceptación al cambio, iniciativa, relaciones interpersonales, responsabilidad, trabajo en equipo, actitud y desenvolvimiento en el trabajo.

2.1.7.3. Evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los colaboradores en coherencia con la estrategia organizacional.

Figura 2: Fin de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Cuesta (2010)

En este sentido, la evaluación de desempeño por competencias laborales debe guardar coherencia con las estrategias

organizacionales y con el descriptor del cargo o perfil de cargo por competencia, como lo menciona Cuesta (2010, págs. 343-344):

- Misión u objetivos fijados
- Las competencias laborales manifiestas en los resultados
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

La evaluación de competencias laborales se las realiza partiendo de la definición de competencias fijadas en la misión, visión y estrategias para toda la organización, luego para un área y para la familia de puestos. Las competencias definidas por la organización pueden ser: Competencias cardinales que son las deben poseer todos los miembros, las Competencias específicas gerenciales que son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo y Competencias específicas por áreas, que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular. La evaluación hace la comparación de los diversos comportamientos de las personas en un tiempo determinado o período de evaluación. (Alles, 2005, págs. 8688)

La evaluación del desempeño proporcionará información sobre el grado de competencias de los colaboradores y si es adecuado o no para el puesto que ocupa, algunas de las herramientas más utilizadas son según Alles (2008, págs. 9596):

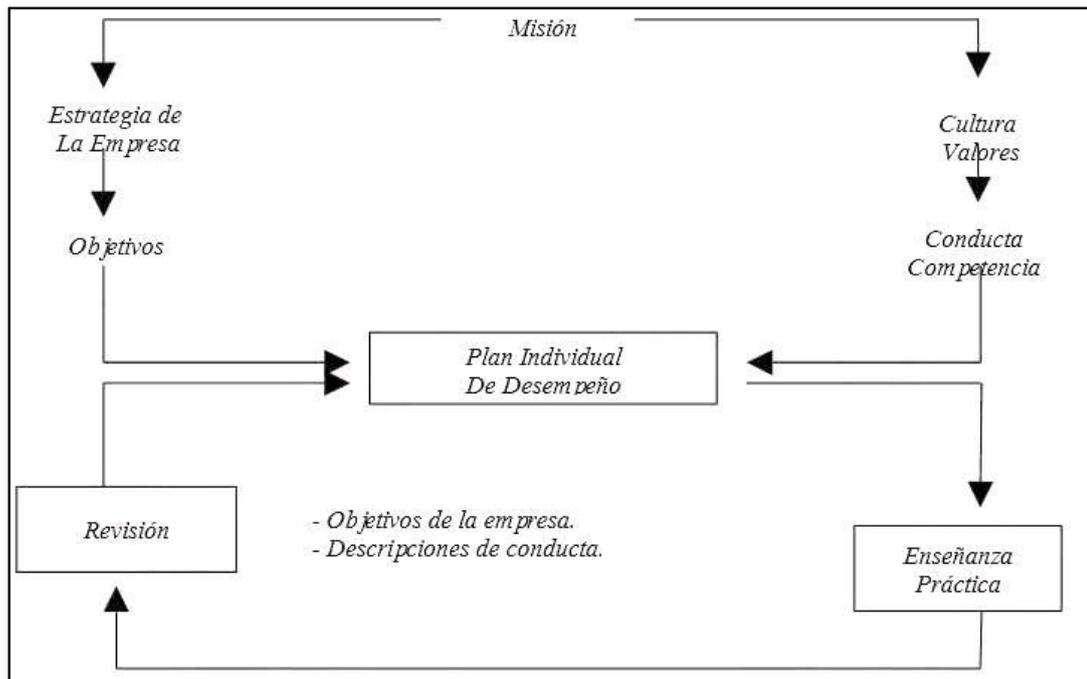
- Evaluación del desempeño: Puede ser anual o en combinación con objetivos fijados, con tres miradas o evaluador, el propio (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe.
- Evaluación de 360°: Es una consulta a distintos niveles de la organización e incluso a nivel externo, también incluye la propia, a los superiores, pares y subordinados.

- Assesmet Center Method (ACM): Evaluaciones específicas en diferentes momentos, para decidir acciones de desarrollo o para planes de sucesión o de carrera.
- Entrevistas por Incidentes Críticos: Son entrevistas para explorar incidentes críticos positivos o negativos de un colaborador conjuntamente con sus competencias.
- Fichas de Evaluación: Son formularios prediseñados que permiten determinar los grados de competencias de una persona en su desempeño cotidiano en los casos que presente diferentes grados de la misma competencia.

En el modelo de Gestión por Competencias, la evaluación del desempeño es una técnica que no se basa en el contenido de los puestos o procesos, si no que permite detectar las características comunes de quienes tienen un alto desempeño para convertirlo en la ventaja competitiva organizacional. Según Frank J. Harte (en: Camejo, 2008):

“Desempeño es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño, Evaluación formal del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados”.

Figura 3: Evaluación Integral del Desempeño (Competencias)



Fuente: Harte (1993).

Por lo tanto, la evaluación del desempeño, debe revelar las brechas existentes entre las competencias definidas y las que poseen los integrantes de la organización. Estos indicadores conseguirán la mejorar tanto del talento humano, así como también la revisión y reformulación de estrategias organizacionales.

2.1.7.4. Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos del desempeño según Mondy y Noe (2005), son sistemas formales de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Dalton, Hoyle y Watts (2007) afirman que los métodos para elevar el desempeño son una medida de la eficiencia con la que un empleado realiza su trabajo. Los aplica un supervisor a sus subalternos, los empleados a sus superiores, los miembros de equipo entre sí, los extraños al personal, los empleados entre sí o una combinación de todas estas posibilidades. La evaluación ayuda a impulsar la carrera o a identificar áreas que requieren más trabajo.

Fleitman (2008) presenta las siguientes cinco métodos de desempeño:

- Escala de puntuación: en este método el evaluador otorga una calificación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala, como inaceptable, aceptable, bueno y excelente.
- Escala de calificación conductual: se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Registro de acontecimientos críticos: el evaluador lleva una bitácora de las actividades más importantes, divididas en positivas o negativas.
- Método de evaluación en grupos: este enfoque puede dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de basarse en la comparación del desempeño del empleado y el de sus compañeros. En este enfoque se ubica a los empleados en escala de mejor a peor.
- Evaluaciones psicológicas: son exámenes psicológicos del empleado, y entrevista y pláticas con los jefes inmediatos.

Con estas evaluaciones se pretende evaluar el potencial del individuo y no el desempeño anterior.

Nickols (2007) afirma que la evaluación del desempeño trae los siguientes beneficios a la organización:

- Realimentación que reduce errores y desperdicios, aumenta la productividad y la mejor atención a clientes y aumenta la motivación.
- Elaboración de metas: permite momentos de comunicación donde se establecen metas y objetivos para el desarrollo del trabajo de los empleados.
- Control de programación de entrenamientos: la evaluación del desempeño proporciona la base para la observación de necesidades de entrenamiento en áreas específicas.
- Base para recomenzar el desempeño de los empleados.
- Protección legal para la organización.

Kirkpatrick (2006) afirma que existen dos objetivos básicos por los cuales se aplican los métodos del nivel de desempeño: (a) tener una base para aumento de salario o ascenso y (b) determinar el nivel de desempeño para miras a implementar mejoras. Destaca que estos dos objetivos deben ser tomados de manera distinta ya que la primera mira hacia acciones pasadas y la segunda hacia acciones futuras.

Asegura que la atmósfera que se llega a vivir es diferente, en la primera existe un control mayor del evaluador, mientras que en la segunda existe una proporción de 50/50.

2.1.7.5. Relación entre fortalecimiento de capacidades y desempeño

La relación entre fortalecimiento de capacidades y desempeño, yace en que al fortalecer las competencias en la organización se puede alcanzar éxito a largo plazo; permitiendo implementar diferentes herramientas de gestión de talento humano, lo que trae beneficios tanto para los trabajadores como para la institución (Pérez , 2016).

Por eso es importante contar con un proceso formal de evaluaciones de desempeño en la institución, en función de dichos resultados, desarrollar estrategias que permitan desarrollar las habilidades y conocimientos los trabajadores, siempre tomando en cuenta los planes de la institución y los objetivos individuales de cada uno de ellos (Pérez , 2016).

2.2. Marco conceptual

- **Administración:** Es el proceso para alcanzar resultados positivos a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles (Valladares, 1992).

- **Planeación:** Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas (Montero, 2015).

- **Desempeño:** Acto y consecuencia de desempeñar, dedicarse a una tarea cumplir una obligación, realizar una actividad. Está vinculada a la acción de representar un papel (Definicion.de, 2017).

- **Desempeño laboral:** Indicador del desempeño del trabajador en su lugar de trabajo, para conocer si está realizando sus actividades adecuadamente (el autor).

- **Manual de Funciones:** Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo (Instituto de gestión y administración pública, 1995).
- **Organización:** Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Cruz & Jiménez, 2014).
- **Experiencia en el cargo:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Organización internacional del trabajo, 2010).
- **Fortalecimiento de capacidades:** Aptitud de las personas, las organizaciones y la sociedad de gestionar acertadamente sus asuntos (FAO, 2012).
- **Personal ineficiente:** Persona que no desempeña un buen trabajo (el autor).
- **Habilidades:** Son los talentos para ejecutar tareas que lleva al individuo a la eficiencia (el autor).
- **Recurso humano:** Es el grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización (Flores & Molina, 2016).
- **Estructura Organizacional:** Es clave para organizar la cadena de mando, la distribución de la autoridad y el control (Sulecio, 2014).

- **Función administrativa:** Es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás (Irazabal, 2013).
- **Puesto:** Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa (Definicion.org, 2002).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3. Marco metodológico.

3.1. Hipótesis.

H₁: Con la ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades se mejorará el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque.

H₀: Si no se ejecuta un plan de fortalecimiento de capacidades no se mejorará el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque.

3.2. Variables.

- Variable Independiente: Plan de Fortalecimiento de Capacidades.
- Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

3.2.1. Definición conceptual

Variable: Plan Fortalecimiento de Capacidades.

Definición conceptual. Plan que busca mejorar capacidades, aptitudes, habilidades y desempeño del personal de la organización en los distintos niveles ocupacionales, así como institucionales, de tal suerte se espera que se converja en una gestión acertada, orientada a cumplir los objetivos de la organización en armonía a su Visión y Misión (EPS Emapa Huacho S.A., 2006).

Variable: Desempeño Laboral.

Definición conceptual. Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar (Vasquez, 2016).

3.2.2. Definición operacional

Variable: Plan Fortalecimiento de Capacidades.

Definición operacional: Documento institucional que plasma las actividades necesarias para mejorar las aptitudes, capacidades, habilidades y desempeño del personal realizada en base a las necesidades de la institución (El autor).

Variable: Desempeño laboral

Definición operacional: Rendimiento en el lugar de trabajo, y actuación que muestra el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral, la cual permite medir su idoneidad (Ecured.cu, 2013).

3.2.3. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instruments
Variable Independiente	– Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> – Funciones realizadas. – Gestión de comunicación – Ambiente laboral. – Capacitaciones. 	Encuesta.	Cuestionario
Plan Fortalecimiento de Capacidades	– Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitación en las funciones desempeñadas en el puesto. – Habilidades relacionadas a la gestión administrativa. 	Encuesta.	Cuestionario

Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable dependiente	Eficacia	1. Cumplirá las tareas encargadas.	Encuesta.	Cuestionario
		2. Línea de autoridad.		
Desempeño Laboral	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de toma de decisiones. – Nuevas formas para incrementar la eficiencia en la unidad. 	Encuesta.	Cuestionario

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de estudio.

La presente investigación es de tipo cuantitativo, según Hernández, Fernández Collado, y Baptista (2014), define la investigación cuantitativa como: la consolidación de las creencias para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; con el objetivo de Describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos; los reportes utilizan un tono objetivo, impersonal, no emotivo.

El estudio formulado en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque, se considera del tipo cuantitativo, porque según el enfoque cuantitativo, primero el investigador plantearía su problema definiendo su objetivo y su pregunta (lo que quiere hacer y lo que quiere saber) a, y segunda porque se realiza una experimentación a través de la ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades, de donde se analiza los resultados y determina si las suposiciones son correctas.

3.3.2. Diseño de estudio

El diseño de esta investigación es pre-experimental – transversal, que contara con pre-prueba y post-prueba con un solo grupo.

Es pre-experimental con pre-prueba y post-prueba con un solo grupo, en donde al grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo. En este diseño si existe un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en las variables dependientes antes del estímulo; y es transversal al tomar un punto dado en el tiempo (Hernández, Fernández, & Batista, 2010)

El diseño de la investigación cuenta con el siguiente diagramado:

$$G: O_1 \rightarrow X \rightarrow O_2$$

Donde:

G= Grupo de estudio

O₁= Diagnostico Pre-test

x = Variable independiente (propuesta, plan, o similar)

O₂= Diagnostico Post-test

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población.

Jefes de las oficinas administrativas de la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque, siendo un total de **16** personas.

Los criterios de inclusión son:

- Realicen actividades de carácter administrativo dentro de las unidades de la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque.
- Que tengan una antigüedad mayor o igual a 3 años laborando dentro de la institución.

Los criterios de exclusión:

- Personal que no deseen participar en el estudio.

3.4.2. Muestra.

Para la presente investigación se trabajó con un total de 16 personas, por ser una cantidad manejable no contara con un muestreo, sino que se trabajara con el 100% de la población.

3.5. Método de investigación.

En el estudio se utilizó el método hipotético deductivo por formar parte del enfoque cuantitativo.

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica, tiene varios

pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (Párraga Panéz & Bartolo Manco, 2014).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Comprendidas como aquel conjunto de procedimientos que serán de utilidad para poder recopilar información, entre las técnicas a utilizar tenemos:

- A. Técnicas de gabinete.** - Servirá para organizar y sistematizar la información recabada para eso se aplicará como instrumentos fichas bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, cuadros y gráficos estadísticos.
- B. Técnicas de campo.** - Para recolectar información directa de los actores, verificando el trabajo que realizan el área de apoyo

Instrumentos

- Cuestionario
- Revisión documental

3.7. Métodos de análisis de datos

La encuesta se aplicó en las propias oficinas de la Séptima brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque]; permitió diagnosticar el desempeño y la situación presente antes de la ejecución del plan en la institución y la situación después de la ejecución del plan.

El procesamiento de datos se realizó utilizando la estadística descriptiva y la herramienta informática SPSS versión 23. Los resultados son presentados en cuadros y gráficos según se considere conveniente.

Posteriormente haciendo uso de la literatura existente y de los antecedentes de estudio se hará la interpretación de los resultados.

CAPITULO IV

Plan de fortalecimiento de capacidades

CAPITULO V: Plan de fortalecimiento de capacidades

El presente plan está basado en parte en el Programa de Gestión Documental de las Fuerzas Militares de Colombia del año 2015.

1. Justificación

El fortalecimiento de capacidades debe sujetarse al Plan Estratégico Institucional (PEI) correspondiente al período 2017-2019 del Ejército de Perú teniendo en cuenta las siguientes generalidades:

- La temática, actividades y cronogramas de capacitación en fortalecimiento de capacidades deben estar contemplados en el plan de capacitación de la Institución.
- Es compromiso del personal militar y civil asistir a las actividades de sensibilización y formación archivística en materia de fortalecimiento de capacidades.
- Todas las actividades de capacitación deben ser evaluadas y los resultados analizados a fin de establecer impactos, efectividad o refuerzo de la temática.
- Actualización anual del plan de capacitación en fortalecimiento de capacidades de acuerdo a las necesidades de los funcionarios de la institución.

2. Objetivos

- Generar el desarrollo y posicionamiento del proceso de fortalecimiento de capacidades al interior de la SÉTIMA Brigada de Infantería de Lambayeque.
- Promover en los jefes los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que le permitan ejecutar los procesos administrativos correspondientes a su puesto con racionalidad, eficiencia y oportunidad.
- Potenciar la capacidad de intercambio de conocimientos y experiencias entre los funcionarios militares y civiles con el fin de garantizar la comprensión y aplicación de elementos conceptuales, técnicos y prácticos.

- Generar espacios para el análisis, discusión, reflexión y construcción colectiva de conocimiento en procura de garantizar la comprensión y contextualización de los procesos de gestión en las diferentes áreas.

3. Responsables

- Edgar Cunya Merino

4. Participantes

Las actividades desarrolladas para la sensibilización, formación y capacitación están dirigidas a los siguientes participantes:

- Personal militar en todos los niveles.
- Personal civil en todos los niveles.

5. Recursos

Para el efectivo desarrollo del plan de capacitación en Fortalecimiento de capacidades se debe contar con los siguientes recursos:

- **Humanos.** Personal militar o civil, profesional o especializado en la temática de capacidades cuyo conocimiento o experiencia permita transmitir los conocimientos en el proceso de gestión y orientar al personal de la SÉTIMA Brigada de Infantería.
- **Infraestructura.** Es necesario definir las características y especificaciones que deben tener los espacios y mobiliario en los cuales se va a adelantar la capacitación, estas cualidades estarán definidas de acuerdo con la modalidad de estrategia pedagógica que se vaya a implementar, es decir las condiciones varían de acuerdo con la estrategia: taller, conferencia, seminarios etc.
- **Equipos.** Recursos tecnológicos que permiten mejor comprensión de los conocimientos que se quieren hacer llegar a los capacitados. Dentro de estos recursos se cuentan computadores, aplicaciones especializadas, video conferencias, videobeam, etc.
- **Materiales.** Suministro de ayudas como apoyo al desarrollo de la capacitación como son plegables, memorias, CD's, fotocopias con el contenido de la capacitación, material didáctico, agenda, esferos entre otros.

- **Económicos.** Asignación del presupuesto que permita la contratación de personal o entidades especializadas que realicen la sensibilización, capacitación y formación en el programa de fortalecimiento de capacidades; este presupuesto se calcula de acuerdo a las necesidades de capacitación.
- **Tiempo.** Elaboración y divulgación mensual del cronograma e intensidad horaria de la temática archivística dirigida a los participantes.

6. Cobertura:

El plan de capacitación en fortalecimiento de capacidades cubre el nivel de Jefaturas, de la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque.

7. Metodología:

La metodología aplicada se enfoca en el aprendizaje significativo, relevante y pertinente, en donde el capacitador se convierte en orientador y facilitador, durante la implementación y ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades utilizando herramientas presenciales dinámicas.

8. Tipos de Capacitación

Se implementarán tres tipos de capacitación:

- **Inductivo:** Aquí la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque dirige al personal nuevo que ocupe un puesto de jefatura ya sea un sea militar o civil vinculadas a la institución, dándoseles a conocer las políticas, visión, misión, valores, funciones, procesos y procedimientos de la institución y sus dependencias.
- **Correctiva:** orientada principalmente a solucionar problemas de desempeño al personal de Jefatura que presente limitados conocimientos o comportamientos laborales.
- **Desarrollo de cargo:** orientada a los funcionarios asignados o ascendidos a nuevos puestos de la institución, los cuales implican mayores responsabilidades y exigencias.

9. Modalidades:

Considerando los tipos de capacitación a realizar, se considera pertinente desarrollar las siguientes modalidades.

- **Sensibilización:** impartir conocimientos fundamentales orientados a proporcionar una visión general y amplia de los procesos, y procedimientos.
- **Actualización:** Proporcionar experiencias y conocimientos derivados de recientes avances técnicos, tecnológicos o científicos – tecnológicos en los procesos y procedimientos de la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque.
- 185
- **Especializada:** Permitirá a los participantes profundizar en experiencias, conocimientos o al desarrollo de habilidades, en relación a los procesos y procedimientos de la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque.
- **Complementación:** Reforzar la formación de los funcionarios civiles o militares que cuentan con solo una parte de las habilidades o conocimientos requeridos por su puesto y siendo necesario alcanzar el nivel exigido.

10. Nivel de Capacitación:

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Básico:** orientado a los funcionarios militar o civil de la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque que se inicia en el desempeño de sus funciones asociadas al puesto o área específica en la institución. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para su desempeño.
- **Nivel Intermedio:** Aquí se profundizan los conocimientos y experiencias en un proceso determinado. Su objetivo es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño del cargo.

- Nivel Avanzado: Orientado a personal que necesite obtener una visión completa y profunda sobre un área de actividad o campo relacionado a esta. Su objetivo es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la organización.

Todos los tipos, modalidades y niveles, cuentan con una metodología de enfoque práctica que es “**aprender haciendo**”, enfatizándose en el aprendizaje con participación activa y colectiva.

11. Estrategias:

Como estrategias de capacitación la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque implementara y desarrollara la realización de talleres; con la participación de personal civil o militar cuya formación y experiencia permite estructurar la temática para el fortalecimiento de capacidades.

- Taller: Aquí se combina la práctica y la teoría; permitiendo que los participantes investiguen y realicen trabajo en equipo teniendo una duración de 4 días en el cual hay acompañamiento por parte del instructor en el “hacer”.

12. Temática:

En la siguiente tabla se muestran los temas en los que la Séptima Brigada de Infantería de Lambayeque debe afianzar el conocimiento y aplicación del Plan de Fortalecimiento de capacidades utilizando la estrategia que más se acomode a las necesidades de los participantes.

Tabla N° 1: Temas Plan de Capacitación

TEMA	OBJETIVO
Estandarización de formatos.	Enseñar al personal militar y civil la estructura de las tipologías y registros documentales,
Creación de indicadores de desempeño.	Enseñar a los jefes de área sobre la importancia de indicadores de desempeño y la formulación de indicadores en cada área propia.
Gestión Documental.	Inculcar a los jefes de área la importancia de un adecuado manejo de documental.
Gestión por competencias.	Identificar el nivel competencias (conocimiento, habilidad y actitud) de los equipos de trabajo y de los individuos que la conforman. Adquirir conocimientos y herramientas que le permitan construir un modelo de gestión por competencias.
Manejo de expedientes.	Orientar al personal militar y civil acerca de la conformación de expedientes (Historias laborales, contratos, jurídicos, entre otros)

13. Cronograma:

TEMA	Fechas	Horario
Estandarización de formatos.	1,2,15 y 16 de Octubre	9:00 am – 1:00 pm 3:00 pm – 7:00 pm
Creación de indicadores de desempeño.	29,30 de octubre y 5,6 de Noviembre	9:00 am – 1:00 pm 3:00 pm – 7:00 pm
Gestión Documental.	12, 13,19 y 20 de Noviembre	9:00 am – 1:00 pm 3:00 pm – 7:00 pm
Gestión por competencias.	26,27 de Noviembre y 3,4 de Diciembre	9:00 am – 1:00 pm 3:00 pm – 7:00 pm
Manejo de expedientes.	10,11,17 y 18 de Diciembre	9:00 am – 1:00 pm 3:00 pm – 7:00 pm

Lambayeque, 2016.

CAPITULO V
RESULTADOS

CAPITULO V: RESULTADOS

5. Resultados

5.1. Presentación de los resultados

5.1.1. Resultados Pre-Test

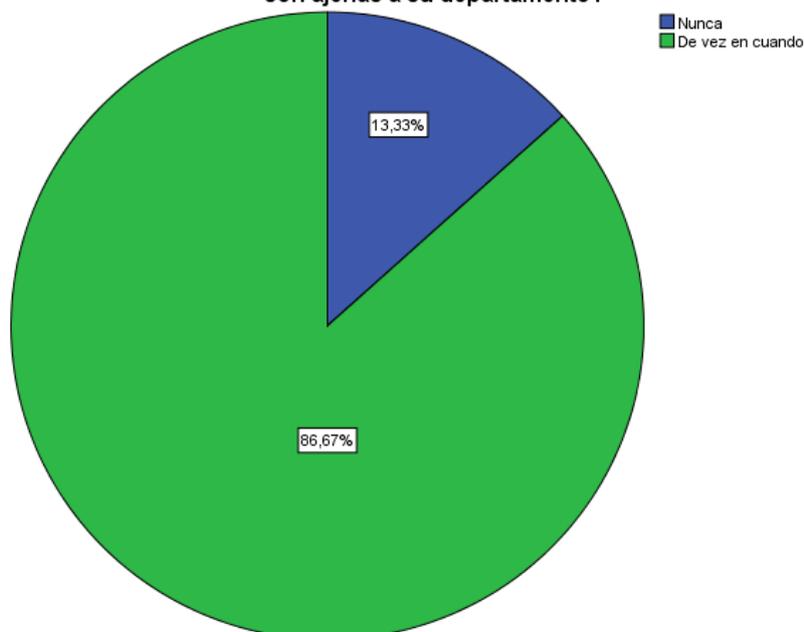
Tabla N° 1 ¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considere son ajenas a su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	12,5
De vez en cuando	13	81,3
Total	15	93,8
Sistema	1	6,3
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 1

¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considere son ajenas a su departamento?



Fuente: Cuestionario (2016)

En la figura n° 1 podemos observar que el 87% de los encuestados consideran que han realizado funciones que no les corresponde a sus áreas al menos una vez, esta situación causa confusión reduciendo el desempeño que pueden alcanzar.

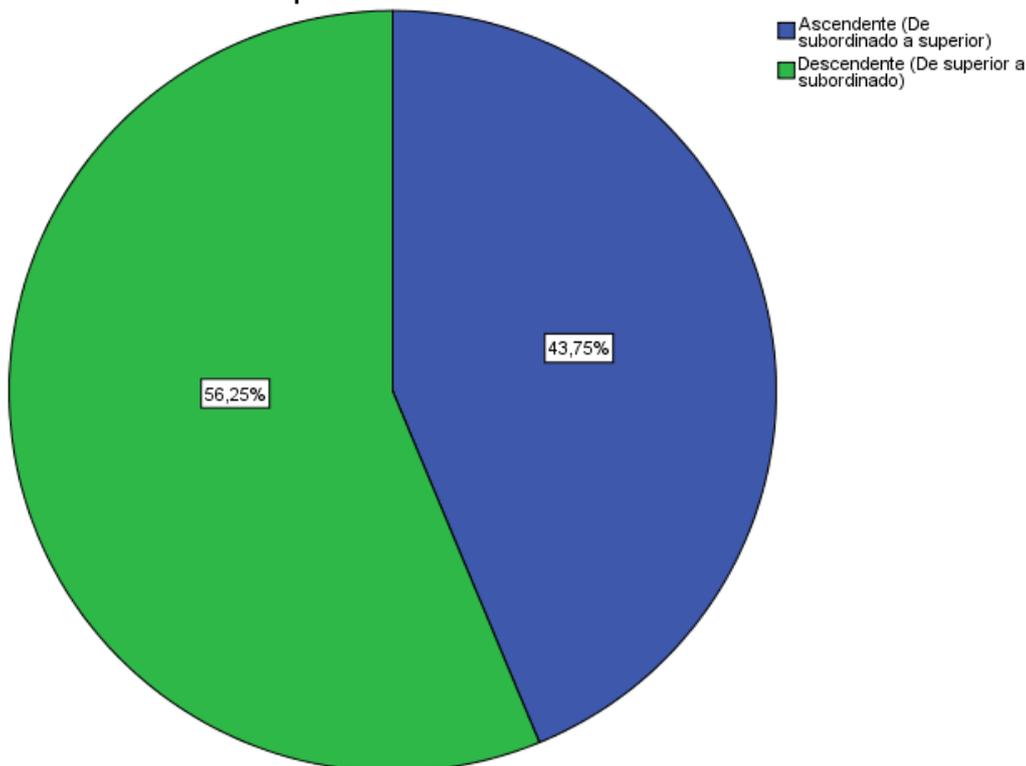
Tabla N° 2 A su parecer la comunicación se da de forma.

	Frecuencia	Porcentaje
Ascendente (De subordinado a superior)	7	43,8
Descendente (De superior a subordinado)	9	56,3
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 2

A su parecer la comunicación se da de forma.



Fuente: Cuestionario (2016)

En la figura n° 2 nos indica que la comunicación se da mayor mente de forma descendente (56%), mientras un 44 % considera que se realiza de forma ascendente, esta situación causa que muchas de las decisiones sean

influenciadas por los subordinados, causando desviaciones a las metas programadas.

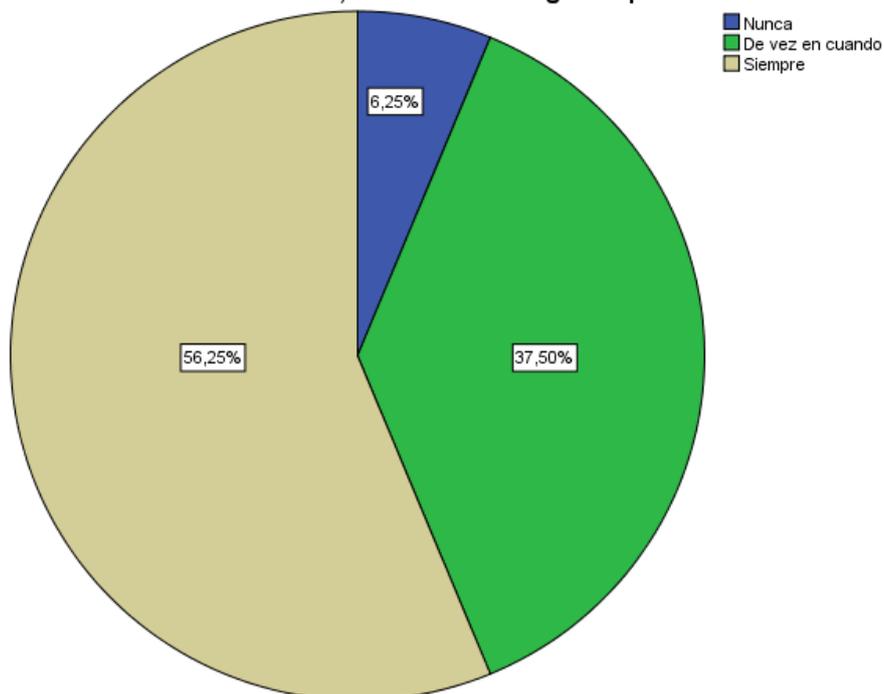
Tabla N° 3 ¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente; la comunica a algún superior?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6,3
De vez en cuando	6	37,5
Siempre	9	56,3
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 3

¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente; la comunica a algún superior?



Fuente: Cuestionario (2016)

En la figura n° 3 observamos que el 56% del personal le informa a su superior siempre sobre formas más eficientes para realizar las labores, el aporte del personal ante los jefes de métodos que permitan mejorar la eficiencia de la unidad

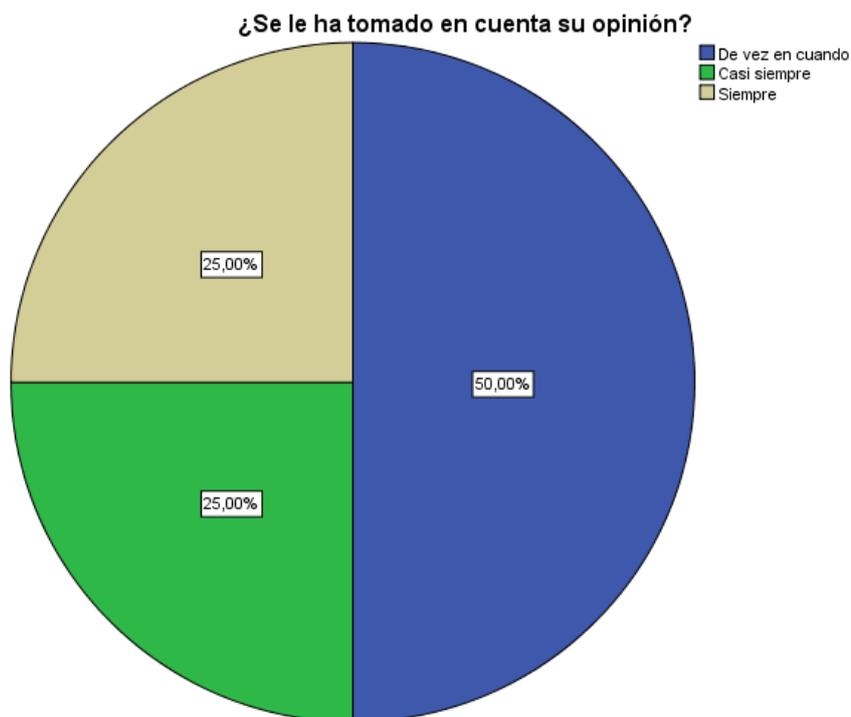
es muy importante porque permite deducir el grado de compromiso e identificación con la unidad e institución.

Tabla N° 4 ¿Se le ha tomado en cuenta su opinión?

	Frecuencia	Porcentaje
De vez en cuando	8	50,0
Casi siempre	4	25,0
Siempre	4	25,0
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 4



Fuente: Cuestionario (2016)

Figura n° 4 se observa que el 50% de los encuestados respondió que solo de vez en cuando la superior toma en cuenta su opinión, esto no debe de confundirse con la influencia en la toma de decisiones, ya que los aportes del personal son muy importantes, pero antes debe de hacerse un análisis para determinar su viabilidad,

además que entre más se tome en cuenta la opinión del personal, este va a sentirse estimado en la institución.

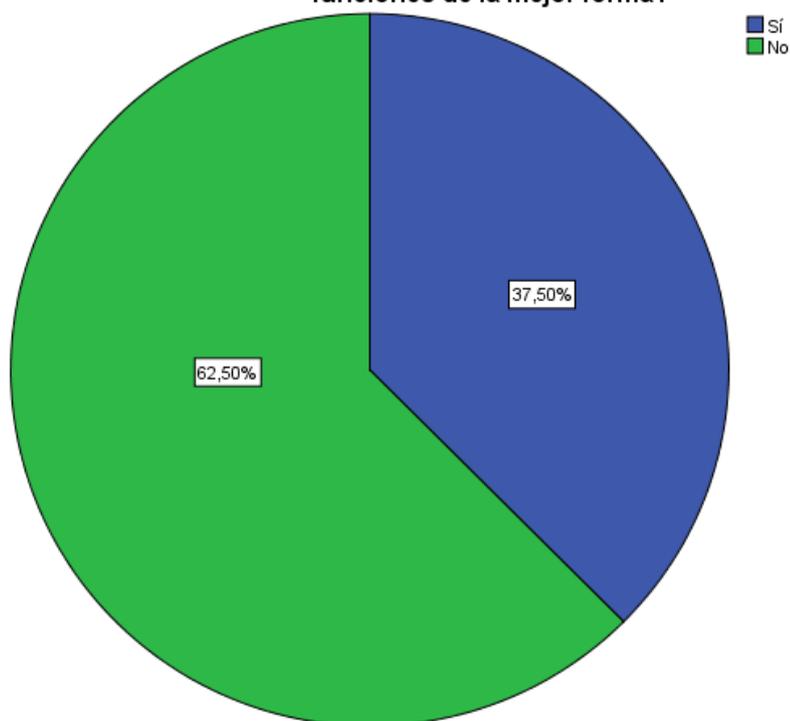
Tabla N° 5 ¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones de la mejor forma?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	37,5
No	10	62,5
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 5

¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones de la mejor forma?



Fuente: Cuestionario (2016)

En la Figura n° 5 observamos que el 62.50% de los encuestados considera que no cuentan con las capacidades para desempeñarse de la mejor forma en sus puestos de trabajo, este alto índice se debe principalmente a la falta de capacitación del personal en las funciones que le corresponden.

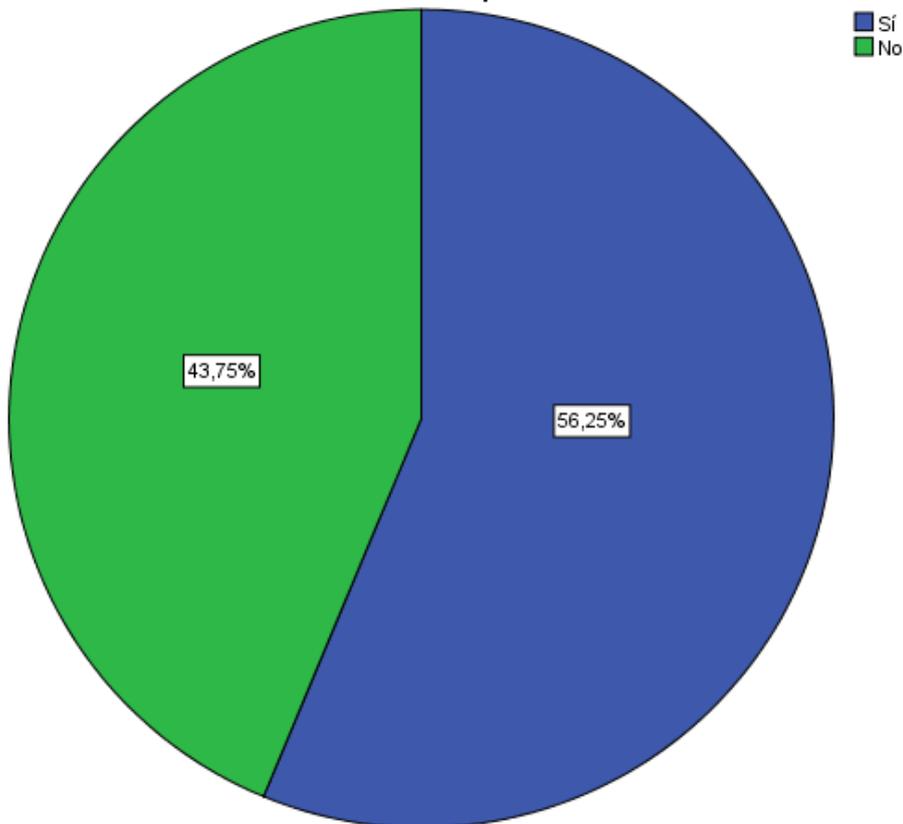
Tabla N° 6 ¿Si la institución le brindara la oportunidad de Capacitarse, usted asistirá a las Capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	56,3
No	7	43,8
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 6

¿Si la institución le brindara la oportunidad de Capacitarse, usted asistirá a las Capacitaciones?



Fuente: Cuestionario (2016)

En la Figura n° 6 observamos que el 56.25% de los encuestados considera si asistiría a las capacitaciones brindadas por la institución, esto nos da a entender que el personal está dispuesto a recibir una capacitación, pero lo grave es que este solo es poco más de la mitad del personal, es decir un 43.75% no considera necesario capacitarse lo cual no es lo mejor para mejorar el desempeño.

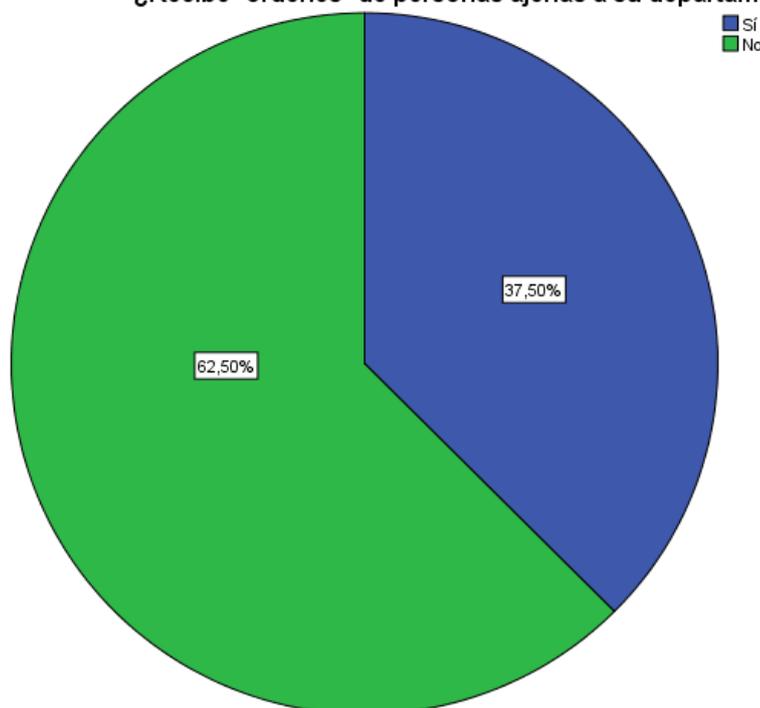
Tabla N° 7 ¿Recibe ‘órdenes’ de personas ajenas a su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	37,5
No	10	62,5
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 7

¿Recibe ‘órdenes’ de personas ajenas a su departamento?



Fuente: Cuestionario (2016)

En la figura n° 7 el 37.5% de los encuestados ha recibido órdenes de personas ajenas a su departamento, esto provoca que el personal no tengo una percepción clara de la línea de autoridad, ya que contaría con muchos jefes en vez de uno solo afectando la eficacia de lo ejecutado al responder a diferentes requerimientos de sus “jefes”.

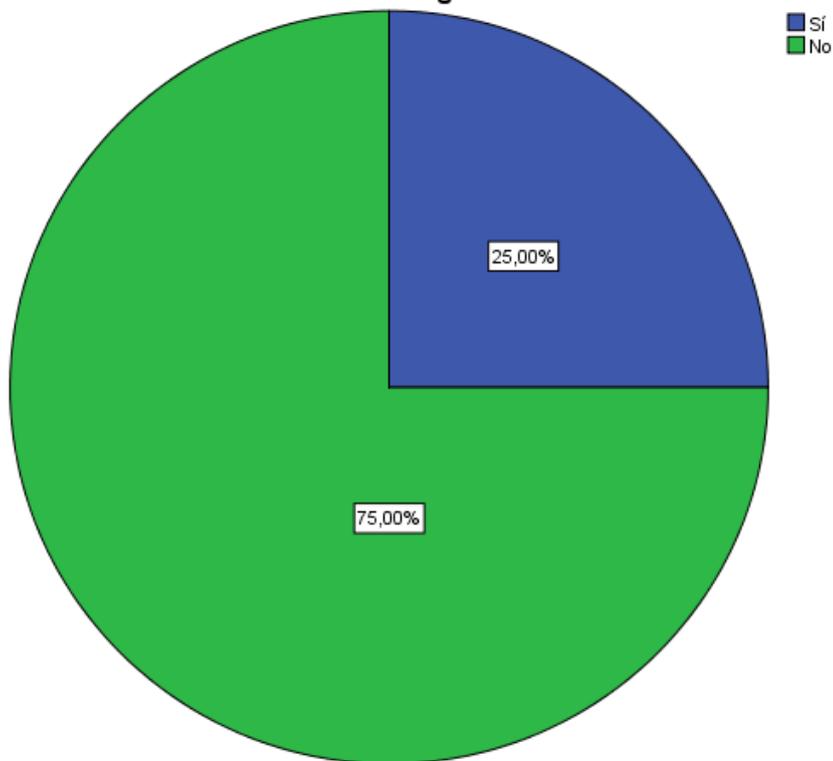
Tabla N° 8 En caso de que no se encuentre algún superior, tiene usted la libertad de tomar alguna decisión

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	25,0
No	12	75,0
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 8

En caso de que no se encuentre algún superior, tiene usted la libertad de tomar alguna decisión



Fuente: Cuestionario (2016)

En la figura n° 8 el 75% de los encuestados indica que no cuenta con libertad de tomar decisiones si no hay un superior presente, esto restringe en gran medida el desempeño que puede alcanzar el personal, además de su eficiencia, al retrasarse los diferentes tramites por tener que esperar por la persona que tomara la decisión, en situaciones donde no se requiere de esta y bien puede tomarla el personal.

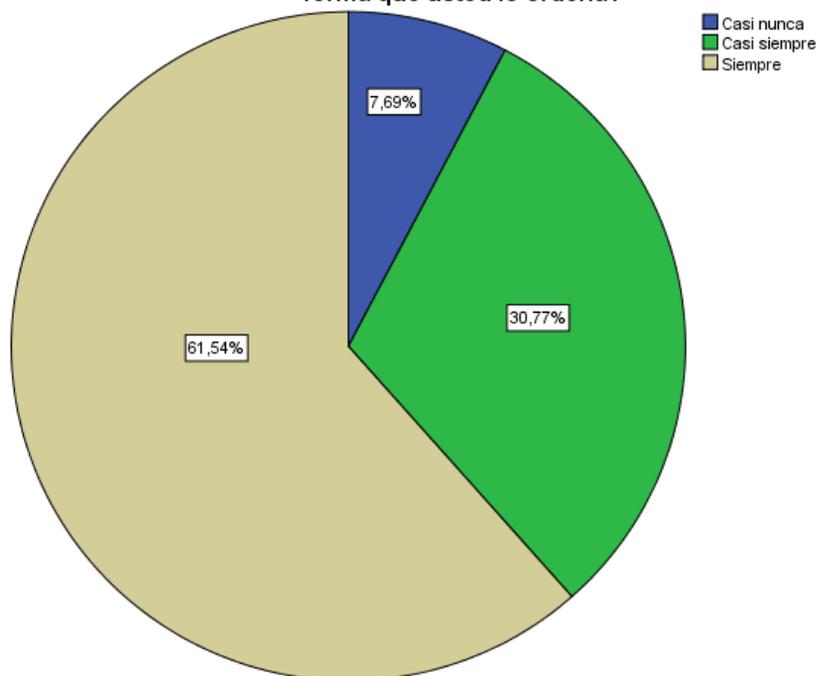
Tabla N° 9 ¿Cuándo usted les indica a sus subordinados lo que deben hacer, se hace de la forma que usted lo ordena?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	6,3
	Casi siempre	4	25,0
	Siempre	8	50,0
	Total	13	81,3
Perdidos	Sistema	3	18,8
Total		16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 9

¿Cuándo usted les indica a sus subordinados lo que deben hacer, se hace de la forma que usted lo ordena?



Fuente: Cuestionario (2016)

Se puede observar en la figura n° 9 indica que el 62% del personal sigue las indicaciones de sus jefes, contrastando con el 8% que nunca cumple con lo indicado, mientras el 30% restante casi siempre lo cumple; este punto es importante porque indica la actitud que toman frente a sus jefes lo cual es un reflejo del clima laboral presente.

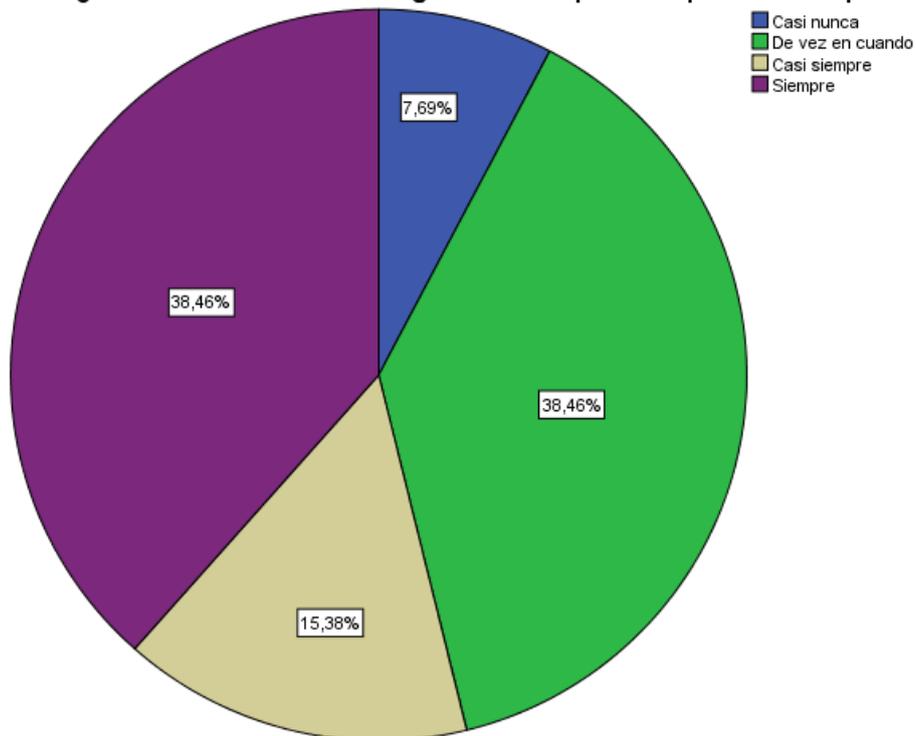
Tabla N° 10 ¿Se toman en cuenta las sugerencias de parte del personal temporal?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	6,3
	De vez en cuando	5	31,3
	Casi siempre	2	12,5
	Siempre	5	31,3
	Total	13	81,3
Perdidos	Sistema	3	18,8
Total		16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 10

¿Se toman en cuenta las sugerencias de parte del personal temporal?



Fuente: Cuestionario (2016)

La figura n° 10 indica que 38% de los encuestados considera las sugerencias del personal temporal, otro 38% de vez en cuando, casi nunca un 8%, y un 16% casi siempre.

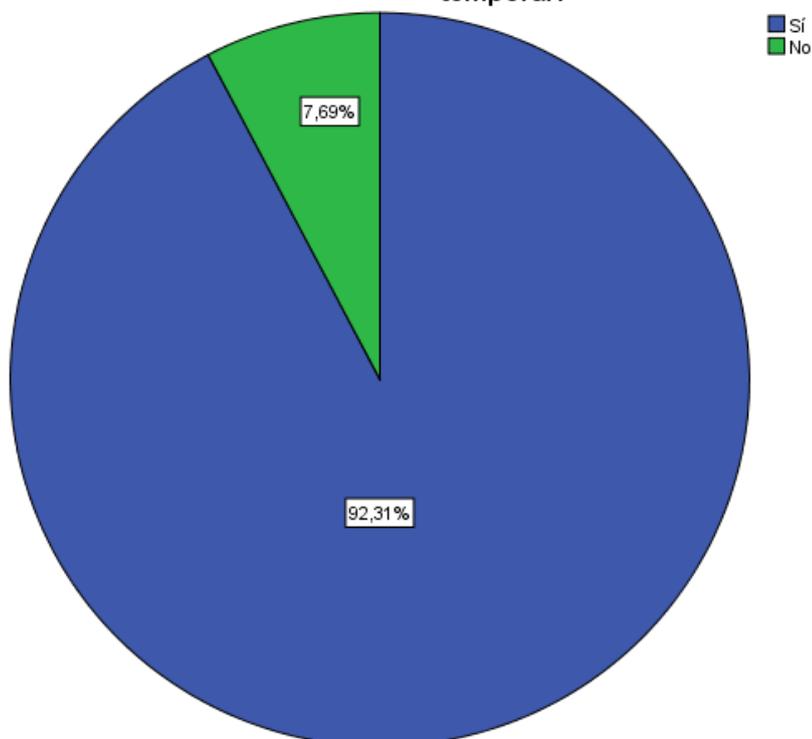
Tabla N° 11 ¿Cree que es importante tomar en cuenta las sugerencias del personal temporal?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	12	75,0
	No	1	6,3
	Total	13	81,3
Perdidos	Sistema	3	18,8
Total		16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 11

¿Cree que es importante tomar en cuenta las sugerencias del personal temporal?



Fuente: Cuestionario (2016)

La figura n° 11 indica que 92% de los encuestados considera que es importante escuchar las sugerencias del personal temporal, es importante conocer la opinión de personal no perenne ya que este puede detectar problemas que el resto del personal del área no puede por estar en su entorno.

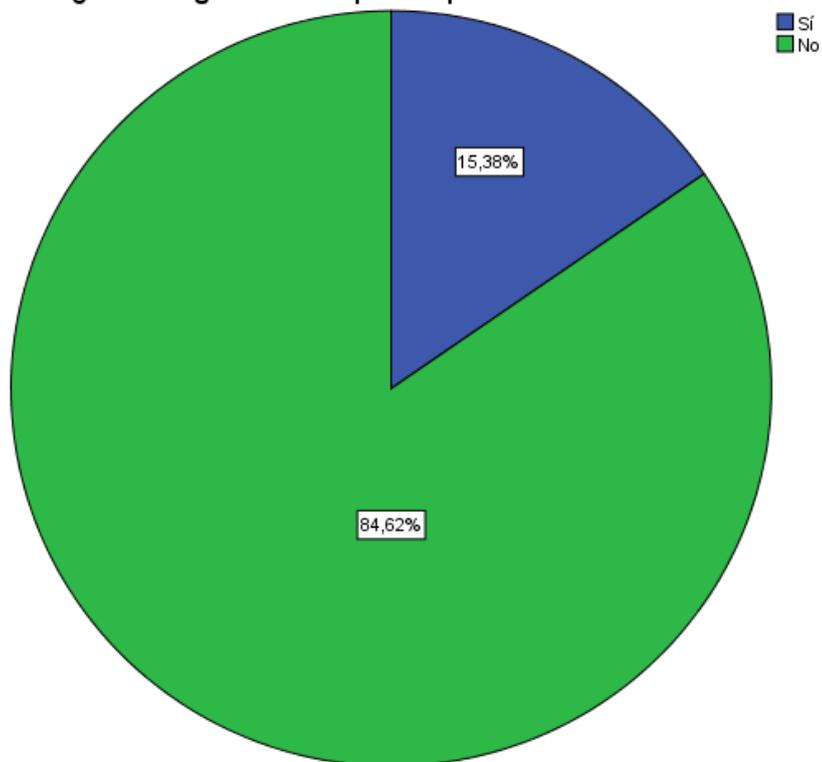
Tabla N° 12 ¿Existe algún sistema para capturar el conocimiento de este personal?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	2	12,5
	No	11	68,8
	Total	13	81,3
Perdidos	Sistema	3	18,8
Total		16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 12

¿Existe algún sistema para capturar el conocimiento de este personal?



Fuente: Cuestionario (2016)

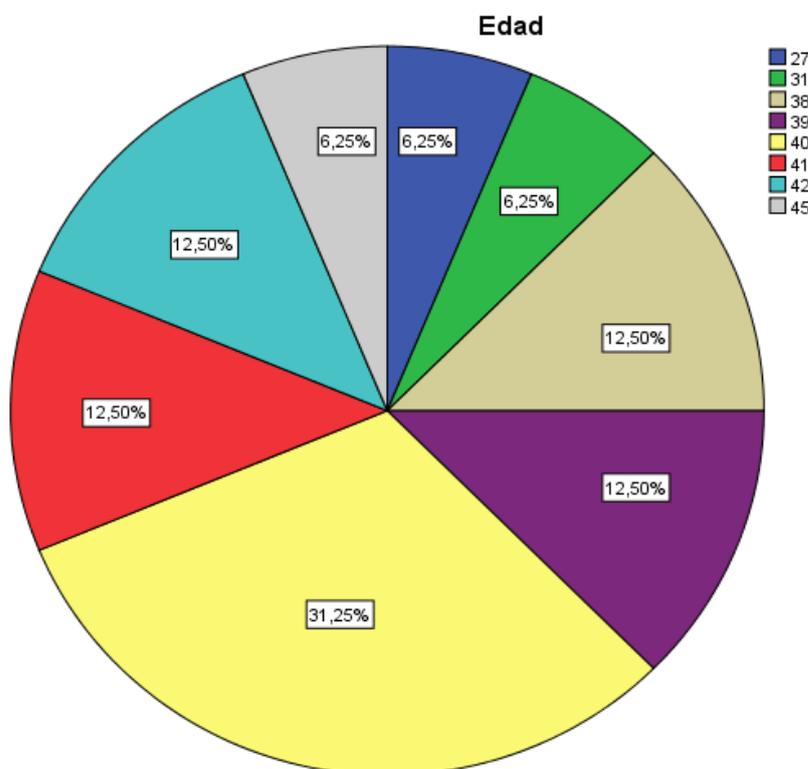
Según la figura n° 12 el 85% de los encuestados indica que no cuentan con sistemas que les permitan capturar el conocimiento del personal y solo el 15% indica que, si cuenta, esto es ocasiona la pérdida de puntos de vista y conocimientos con los que no cuenta la unidad de manera normal reduciendo su eficiencia.

Tabla N° 13 Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
27	1	6,3	6,3
31	1	6,3	12,5
38	2	12,5	25,0
39	2	12,5	37,5
40	5	31,3	68,8
41	2	12,5	81,3
42	2	12,5	93,8
45	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 13



Fuente: Cuestionario (2016)

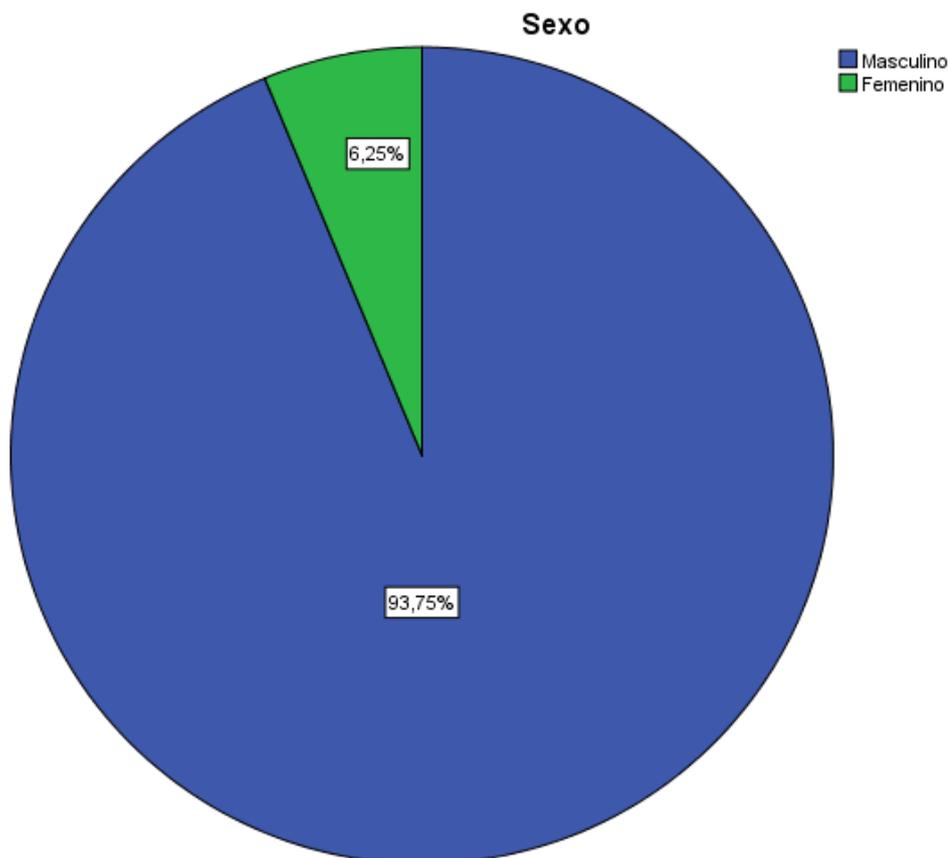
En la figura n° 13 observador la distribución e edades de los encuestados donde la mayoría son mayores a 39 años con el 75%, mientras el 25% son menos a 39 años.

Tabla N° 14 Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	15	93,8
Femenino	1	6,3
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 14



Fuente: Cuestionario (2016)

En la figura n° 14 muestra que 94% de los encuestados son hombres y solo un 6% son mujeres.

5.1.2. Resultados Pos-Test

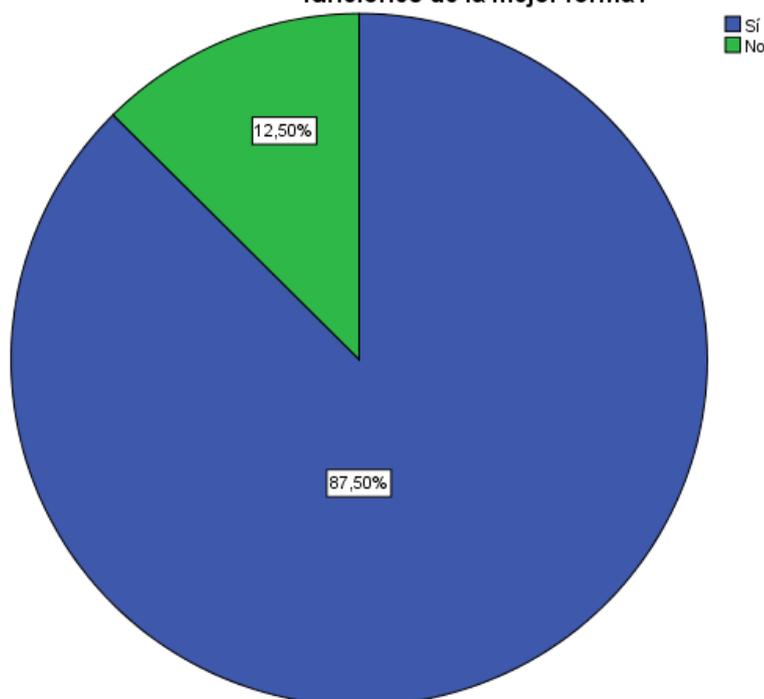
Tabla N° 15 ¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones de la mejor forma?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	87,5
No	2	12,5
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 15

¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones de la mejor forma?



Fuente: Cuestionario (2016)

Podemos observar en la Figura N° 15 que el 87.5% de los jefes consideran que cuentan con las capacidades necesarias para cumplir sus funciones en los puestos, se puede observar que luego de la capacitación los jefes incrementaron su desempeño y confianza en sus capacidades.

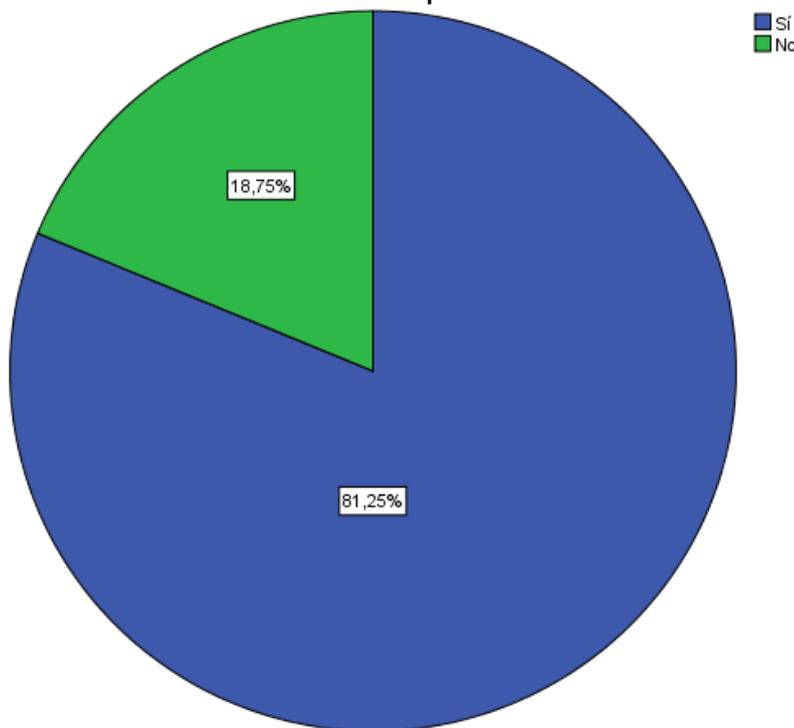
Tabla N° 16 ¿Si la institución le brindara la oportunidad de Capacitarse, usted asistirá a las Capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
	a	e
Sí	13	81,3
No	3	18,8
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 16

¿Si la institución le brindara la oportunidad de Capacitarse, usted asistirá a las Capacitaciones?



Fuente: Cuestionario (2016)

Podemos observar en la Figura N° 16 que el 81.25% de los jefes aseguran asistir a futuras capacitaciones, esto se alcanzado gracias al plan ejecutado; ahora el personal conoce la importancia de estar capacitado para mejorar su desempeño y capacidades.

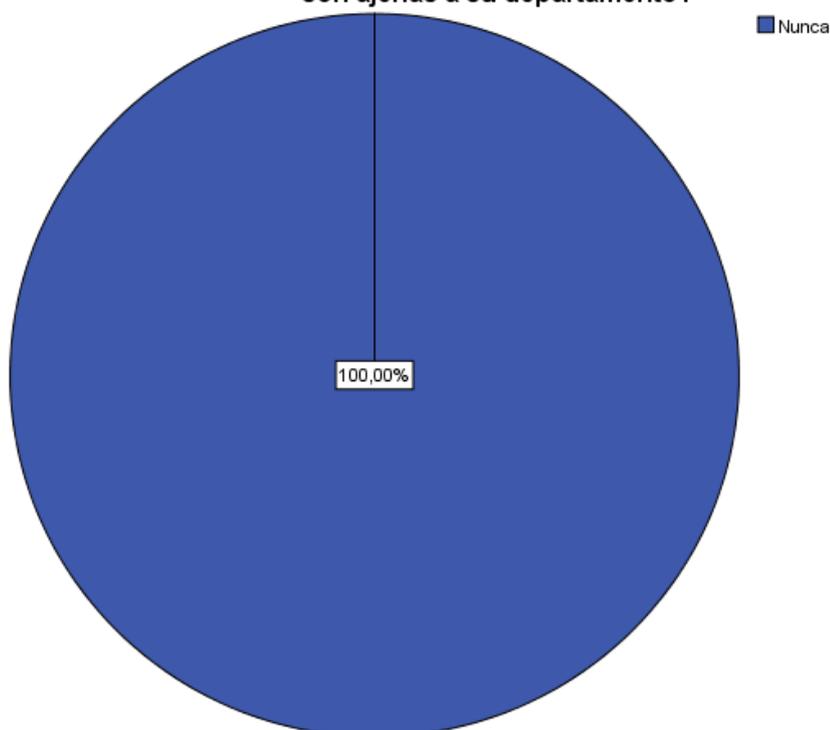
Tabla N° 17 ¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considere son ajenas a su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 17

¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considere son ajenas a su departamento?



Fuente: Cuestionario (2016)

Podemos observar en la Figura N° 17 que el 100% de los jefes, ya no realizan funciones ajenas a las de su departamento; gracias al plan ejecutado se ha logrado corregir el problema de realizar funciones que no le corresponde a su cargo.

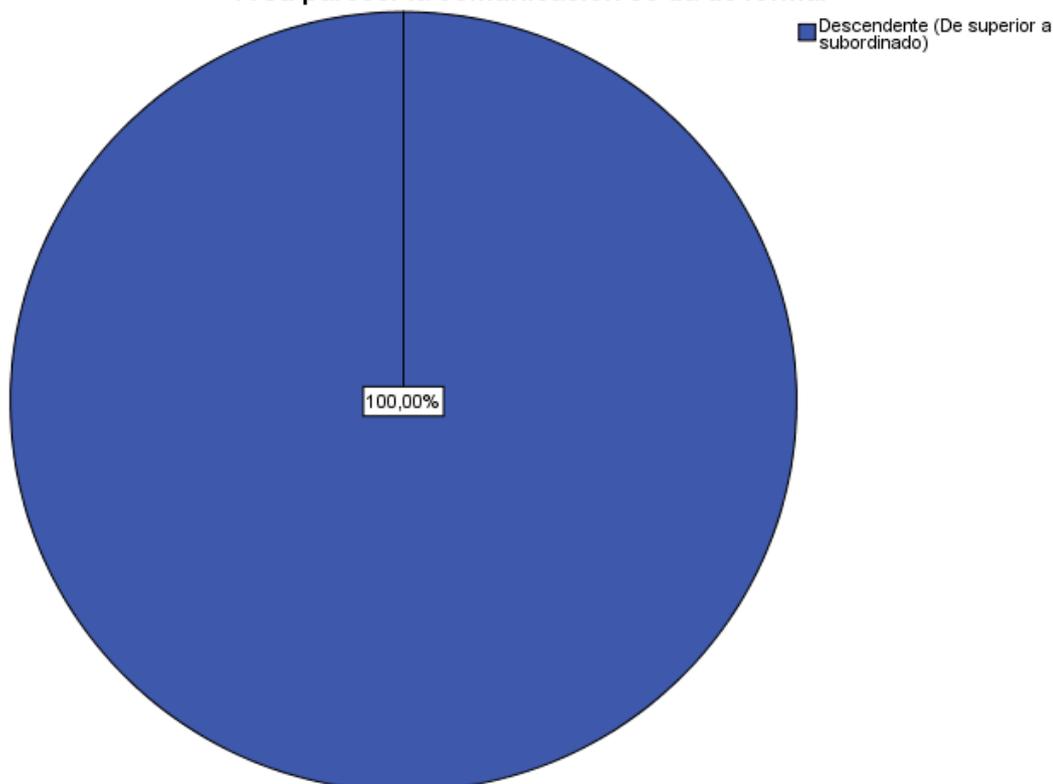
Tabla N° 18 A su parecer la comunicación se da de forma.

	Frecuencia	Porcentaje
Descendente (De superior a subordinado)	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 18

A su parecer la comunicación se da de forma.



Fuente: Cuestionario (2016)

Podemos observar en la Figura N° 18 que el 100% considera que la comunicación se da del superior al subordinado, ahora el personal tiene claro la correcta forma en la cual debe ir la línea de autoridad.

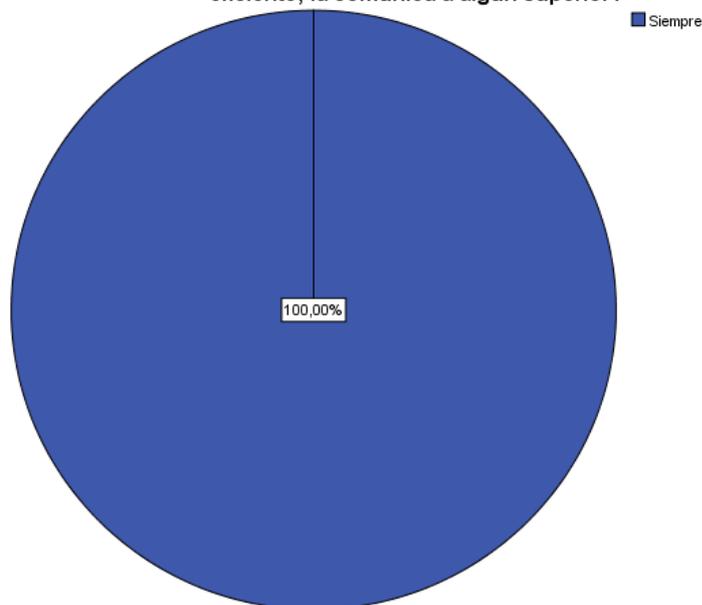
Tabla N° 19 ¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente; la comunica algún superior?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 19

¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente; la comunica a algún superior?



Fuente: Cuestionario (2016)

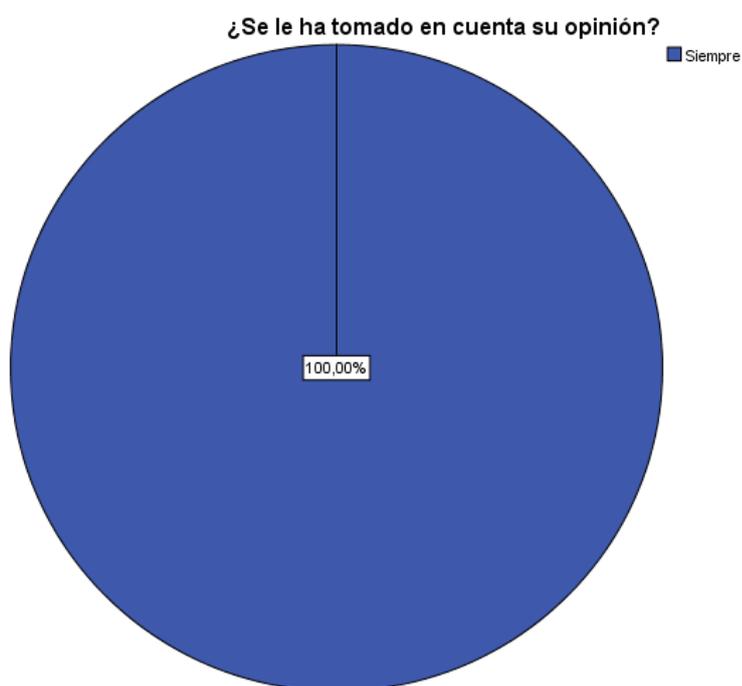
Podemos observar en la Figura N° 19 que el 100% comunica aportes para la mejora de los procesos a sus superiores; el personal ahora cuenta con la confianza de que sus aportes serán escuchados y considerados por sus jefes, donde estos últimos impulsan a sus subordinados a aportar cualquier mejora para la unidad.

Tabla N° 20 ¿Se le ha tomado en cuenta su opinión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 20



Fuente: Cuestionario (2016)

Podemos observar en la Figura N° 20 que el 100% considera que ahora se toman en consideración sus opiniones, esto permite contar con un mejor ambiente de trabajo y la pertenencia a la institución.

Tabla N° 21 ¿Recibe ‘órdenes’ de personas ajenas a su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje
No	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 21



Fuente: Cuestionario (2016)

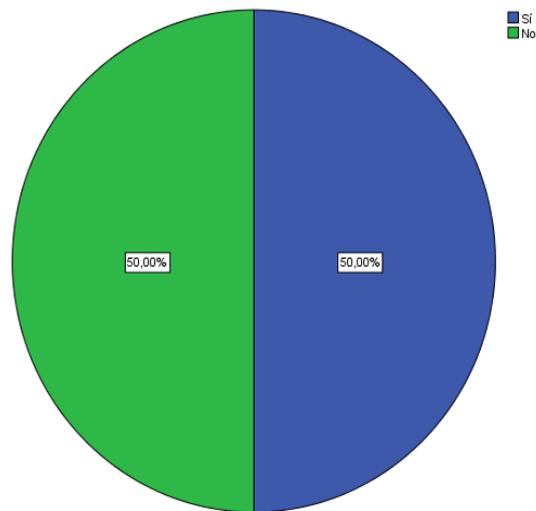
Podemos observar en la Figura N° 21 que el 100%, indica que ya no recibe órdenes de personas ajenas a su departamento; al mejorar las capacidades de los jefes, estos no sobrepasan sus funciones, permitiendo al personal dedicarse a su unidad, incrementando la eficiencia.

Tabla N° 22 En caso de que no se encuentre algún superior, tiene usted la libertad de tomar alguna decisión

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	50,0
No	8	50,0
Total	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 22 En caso de que no se encuentre algún superior, tiene usted la libertad de tomar alguna decisión



Fuente: Cuestionario (2016)

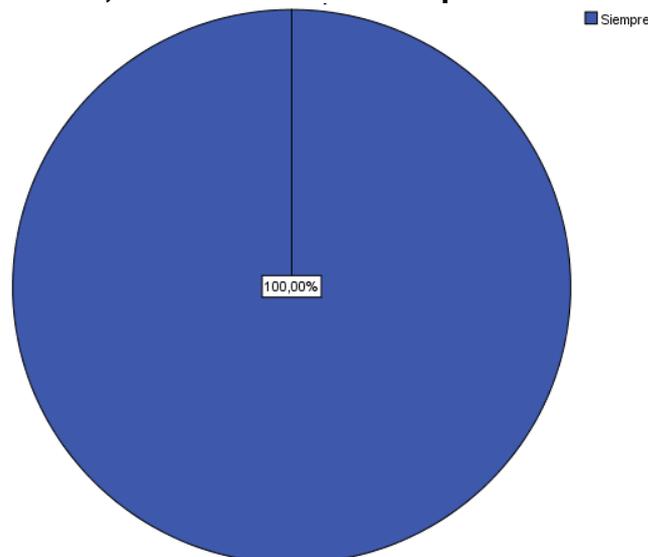
Podemos observar en la Figura N° 22 que el 50%, de los jefes cuentan con mayor maniobrabilidad en caso de no estar el jefe superior presente.

Tabla N° 23 ¿Cuándo usted les indica a sus subordinados lo que deben hacer, se hace de la forma que usted lo ordena?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 23 ¿Cuándo usted les indica a sus subordinados lo que deben hacer, se hace de la forma que usted lo ordena?



Fuente: Cuestionario (2016)

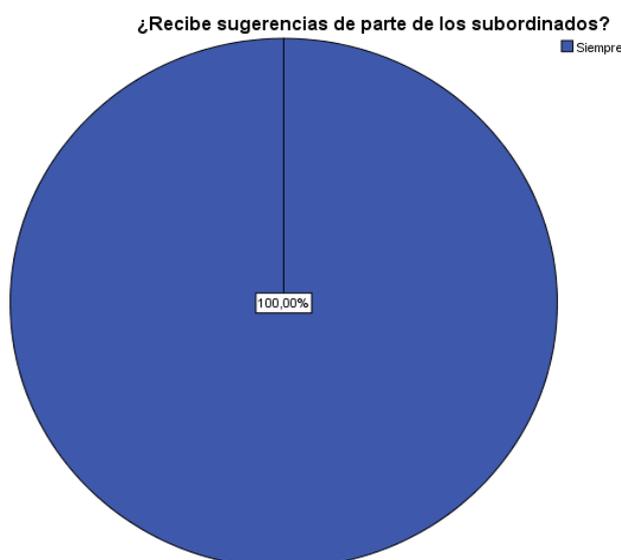
Podemos observar en la Figura N° 23 que el 100% de los encuestados confirma que sus subordinados realizan en el 100% de los casos las acciones y tareas que les indican.

Tabla N° 24 ¿Recibe sugerencias de parte de los subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 24



Fuente: Cuestionario (2016)

Podemos observar en la Figura N° 24 que el 100% de los jefes, ha recibido alguna sugerencia para el mejoramiento del trabajo por parte de sus subordinados.

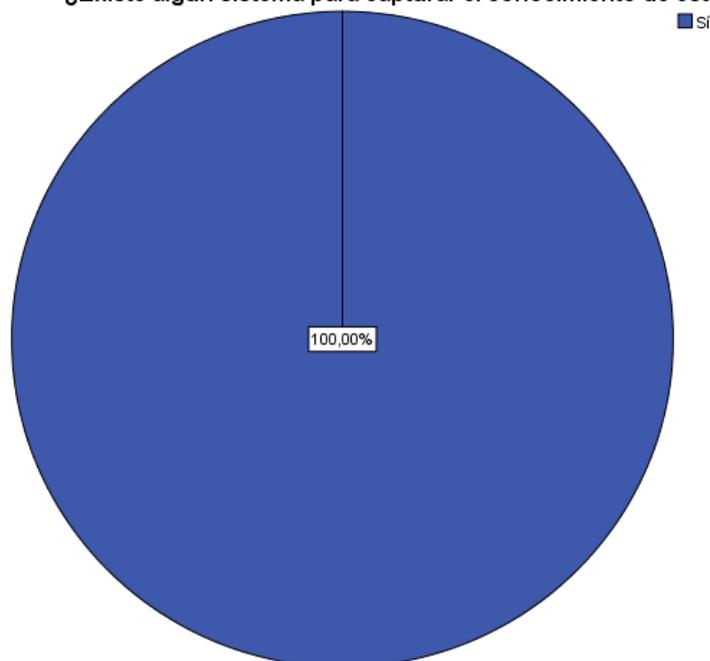
Tabla N° 25 ¿Existe algún sistema para capturar el conocimiento de este personal?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 25

¿Existe algún sistema para capturar el conocimiento de este personal?



Fuente: Cuestionario (2016)

Podemos observar en la Figura N° 25 que el 100%, ha manifestado la existencia de un sistema que permite capturar los aportes dados por los subordinados.

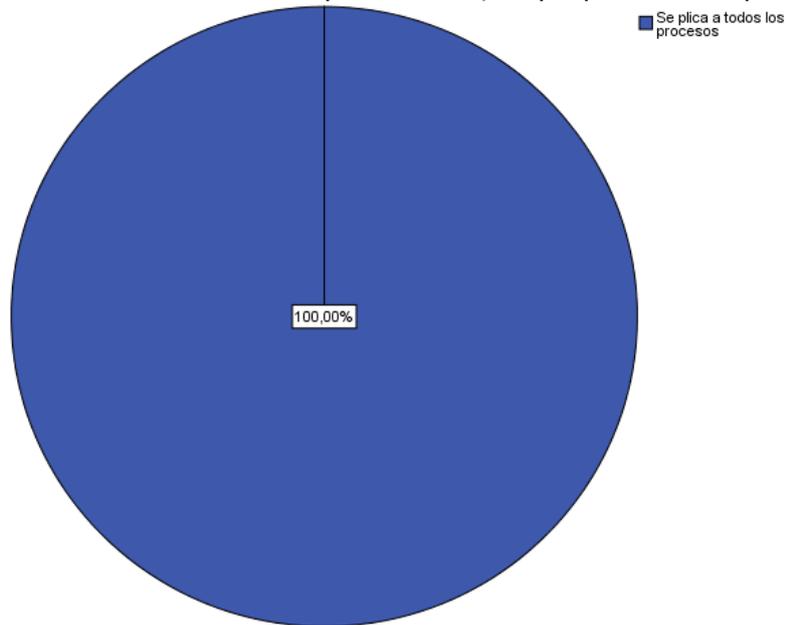
Tabla N° 26 En caso afirmativo a la respuesta anterior, indique qué medida se aplica.

	Frecuencia	Porcentaje
Se aplica a todos los procesos	16	100,0

Fuente: Cuestionario (2016)

Figura N° 26

En caso afirmativo a la respuesta anterior, indique qué medida se aplica.



Fuente: Cuestionario (2016)

Podemos observar en la Figura N° 26 que el 100% comunica aportes para la mejora de los procesos a sus superiores.

5.1.3. Resumen de la estadística por dimensiones pre-test y pos-test.

A. Talento humano

Tabla N° 27 ¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considere son ajenas a su departamento?

	Pre-test	Post-test
Nunca	12,5 %	100%
De vez en cuando	81,3%	0
Sistema (perdido)	6,3%	0
Total	100,0%	100%

Fuente: Cuestionario (2016)

Tabla N° 28 ¿Si la institución le brindara la oportunidad de Capacitarse, usted asistirá a las Capacitaciones?

	Pre-test	Post-test
Sí	56,3%	81,3%
No	43,8%	18,8%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario (2016)

Tabla N° 29 A su parecer la comunicación se da de forma.

	Pre-test	Post-test
Ascendente (De subordinado a superior)	43,8%	0%
Descendente (De superior a subordinado)	56,3%	100,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario (2016)

Tabla N° 30 ¿Se le ha tomado en cuenta su opinión?

	Pre-test	Post-test
De vez en cuando	50,0%	0%
Casi siempre	25,0%	0%
Siempre	25,0%	100%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario (2016)

B. Capacidades

Tabla N° 31 ¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones de la mejor forma?

	Pre-test	Post-test
Sí	37,5%	87,5
No	62,5%	12,5
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario (2016)

Tabla N° 32 ¿Existe algún sistema para capturar el conocimiento de este personal?

	Pre-test	Post-test
Sí	12,5%	100,0%
No	68,8%	0%
Sistema	18,8%	0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario (2016)

C. Eficacia

Tabla N° 33 ¿Cuándo usted les indica a sus subordinados lo que deben hacer, se hace de la forma que usted lo ordena?

	Pre-test	Post-test
Casi nunca	6,3%	0%
Casi siempre	25,0%	0%
Siempre	50,0%	100%
Sistema	18,8%	0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario (2016)

D. Eficiencia

Tabla N° 34 ¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente; la comunica a algún superior?

	Pre-test	Post-test
Nunca	6,3%	0%
De vez en cuando	37,5%	0%
Siempre	56,3%	100%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario (2016)

Tabla N° 35 En caso de que no se encuentre algún superior, tiene usted la libertad de tomar alguna decisión

	Pre-test	Post-test
Sí	25,0%	50,0%
No	75,0%	50,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario (2016)

5.1.4. Contraste Hipótesis para dos muestras (pre y post test)

Tabla N° 36 Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones de la mejor forma? - ¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones de la mejor forma?	0.500	0.730	0.183	0.111	0.889	2.739	15	0.015

La tabla N° 28, a través del programa SPSS se calcula la prueba t con un Alpha de 0.05 (nivel de significación de 95%), se observa que se presenta una diferencia entre los promedios de 0,500 y que el límite aceptable está entre los valores 0.111 y 0.889; considerando esto la diferencia está dentro de este intervalo, por lo que, podemos asumir que las medias son diferentes. Se observa que el estadístico t que tiene un valor de 2.739, con una significancia de 0,015. Como este valor es mayor a 0,025 (Alpha/2 = 0.05/2 = 0.025 porque el contraste es bilateral) aceptamos la hipótesis afirmativa, de que el plan de fortalecimiento de capacidades mejora el desempeño de los jefes de las áreas administrativas.

5.2. Discusión de los resultados.

Los resultados nos indican que, si bien existe interés en escuchar las sugerencias del personal para mejorar las actividades y trabajo realizado, en la realidad no se les toma en cuenta, evidenciando una falta de trabajo en equipo; esto es confirmado en el trabajo de investigación de Sosa (2014) “Propuesta de un programa de fortalecimiento de capacidades para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la fragua, Zacapa. tesis de grado no publicada”, dentro de los resultados alcanzados indicaba la falta de interés en el trabajo de equipo del personal de la institución.

Podemos considerar que hay problemas en la designación de funciones por parte de los jefes ya que en la figura n° 1 el 87% de los encuestados consideran que han realizado funciones que no les corresponde a sus áreas al menos una vez.

Se observa que por parte de la percepción de los jefes en la figura n° 5 el 62.5% considera que no cuenta con las capacidades adecuadas para desempeñar eficientemente y eficazmente su puesto de trabajo.

En parte podemos ser consecuencia de la falta de interés a asistir a capacitaciones como se ve en la Figura n° 6 ya que el 43.75% de los encuestados considera que no asistiría a las capacitaciones brindadas por la institución, y un 56.25% considera que sí asistiría.

Luego de la ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades, podemos observar en el post test según la figura n° 15 observamos el 87.5% de los jefes consideran que cuentan con las capacidades necesarias para cumplir sus funciones en los puestos; esto se refleja en el incremento del deseo de capacitarse por parte de los jefes pasando de 56.25% en el pre-test a 81.25% en el pos-test, que se observa en la figura N° 16.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

Las conclusiones alcanzadas en el presente estudio están en función de los objetivos específicos:

- Respecto al primer objetivo de la investigación “*Diagnosticar el estado actual del desempeño de los jefes administrativos en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque*”; en la institución los jefes cuentan con problemas de desempeño relacionados al manejo del trabajo de equipo, a la atención de las inquietudes del personal a su cargo, no implementa propuestas de mejorar sugeridas por sus subalternos.
- Respecto al primer Objetivo podemos indicar que existe un problema de desempeño ya que el 87% de los encuestados indican haber realizado funciones que no les corresponde a sus áreas, lo cual afecta a la eficiencia y eficacia del personal y jefes administrativos.
- Respecto al segundo objetivo “Diseñar el plan de fortalecimiento de capacidades”; el diseño del plan de fortalecimiento de capacidades se ejecutó considerando el enfoque práctico a través de talleres; en dichos talleres los jefes administrativos y personal asistente, se logró inculcar la gestión por competencias en sus respectivas áreas de trabajo, el adecuado uso de la documentación y tramites documentos, desarrollo de instrumentos de evaluación de desempeño, entre otros.
- Respecto al tercer objetivo “Ejecutar el plan de fortalecimiento de capacidades a la Séptima Brigada de Infantería”; la ejecución del plan se realizó entre los meses de octubre a diciembre del 2016.
- Respecto al cuarto objetivo de la investigación “Verificar los efectos obtenidos con la ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades a los jefes de las áreas administrativas de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque.”; los resultados del pos test confirman

que se mejoró el desempeño de los jefes administrativos, al indicar que sus capacidades se adaptan mejor a los puestos que ocupan, además de conocer que metodología es la necesaria para cumplir con las metas de sus áreas, influyendo al incremento del desempeño, lo cual se ve reflejado al contar en el pre-test con 62.5% de jefes que indicaban que sea realizaba el trabajo con una adecuada capacidad, y en el post test esta se incrementó a 87.5%.

- Respecto al cuarto objetivo de la investigación, podemos ver antes de la ejecución del plan de fortalecimiento el 85% de los encuestados indicaba que no contaba con sistemas que les permitieran capturar el conocimiento del personal y solo el 15% indica que si contaba con un sistema; luego de la aplicación el 100% de los jefes dice que cuenta con un sistema que les permite captar el aporte de los subordinados.

SUGERENCIAS

- Observando los resultados adquiridos se sugiere especializar el plan de fortalecimiento de capacidades, según cada área presente en la institución para que de esta forma mejorar aún más el desempeño de cada jefe.
- Se sugiere que el plan de fortalecimiento se amplíe para captar a todo el personal de cada área y no solo a los jefes.
- Se sugiere revisar el MOF, de las áreas y realizar capacitaciones sobre las funciones que cumplen para evitar que el personal realice funciones que no les corresponde.
- Se sugiere realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal para identificar de forma preventiva las necesidades presentes de capacitación.
- Se sugiere desarrollar otros sistemas de carácter electrónico, y directivas que permitan al personal desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo, de todo el personal en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C., & Bedoya, L. (2013). *Propuesta de un Plan de Capacitación dirigido al personal de ventas de proveeduría de servicios y suministros industriales, (Provesica Oriente C.A) Maturin 2013. Tesis de grado no publicada.* Venezuela.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.* Buenos Aires, México, Santiago, MonteVideo: Editorial Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.* Buenos Aires: Granica.
- Arias, G. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Mexico: Editorial.
- Arias, L. (2001). *Competencias profesionales para el éxito en el trabajo.* Mexico.
- Balseiro, C., Zárate, R., Miranda, R., Balan, C., Sacristán, F., García, M., & Pérez, A. (Enero-Marzo de 2012). Inserción laboral, desarrollo profesional y desempeño institucional de las (os) egresadas (os) del Plan Único de Especialización en Enfermería de la ENEO-UNAM: una experiencia de doce años. *Enfermería universitaria*, 9(1), 16-26.
- Bardales Correa, G. S. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la municipalidad provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos. Tesis de grado.* Trujillo, Perú.
- Barriga, P., & Vásquez, P. (2007). *Diseño de un plan de capacitación para el Personal Administrativo de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga. Tesis de grado no publicado.* Ecuador.
- Barrios, H., & Horna, A. (2015). *Incorporación de los Dispute Boards en la solución de controversias durante la ejecución de obras públicas en el Marco de la Ley de Contrataciones del Estado. Tesis de Grado no publicado.* Trujillo.

- Bisetti Tapia, J. A. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015. Tesis de grado no publicado*. Lima.
- Bueno, E., Morcillo, P., & Salmador, M. (2006). *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas prácticas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Cedeño, C., Dixon, O., Grimaldo, M., & Roquebert, J. (10 de Julio de 2010). *Comunicación, motivación, globalización, relaciones humanas y actitud*. Obtenido de <http://educativaup.blogspot.pe/p/comunicacion-motivacion.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Contenidoweb.info. (6 de Abril de 2004). *Carta de despido: Redacción de una carta de despido. Aspectos a tener en cuenta*. Obtenido de <http://www.contenidoweb.info/carta-de-despido>
- Cruz, J., & Jiménez, V. (28 de Noviembre de 2014). *Organización*. Obtenido de <https://ucemfundamentosdelaadministracion.wordpress.com/2014/11/28/4-2-organizacion/>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. México: Cengage Learning.
- Davenport, T. (2000). *Capita lHumano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Gestión.
- Definicion.de. (17 de Abril de 2017). *Definición de Desempeño*. Obtenido de <http://definicion.de/desempeno/>
- Definicion.org. (1 de Febrero de 2002). *Definición de puesto*. Obtenido de <http://www.definicion.org/puesto>
- Delfín, O. (23 de Junio de 2010). *Elaboración de plan de capacitación*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml#definirpla>
- Development Assistance Committee. (2006). *The Challenge of Capacity (El desafío del desarrollo de capacidades: avanzar hacia las buenas prácticas)*. OECD.

- Dirección de Informaciones del Ejército. (15 de Octubre de 2015). *Reseña Historica*. Obtenido de <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/organizacion/organos-de-linea/i-division-ejercito/7ma-brigada-de-infanteria>
- Dolan, S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI* (Segunda ed.). (S. Interamericana de España, Ed.) Madrid: Editorial MC Graw Hill.
- Ecured.cu. (20 de Abril de 2013). *Desempeño laboral*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- Ejercito del Perú. (23 de Octubre de 2015). *Valores Institucionales*. Obtenido de <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/276-valores-institucionales>
- EPS Emapa Huacho S.A. (28 de Diciembre de 2006). *Plan de fortalecimiento de capacidades de la EPS Emapa Huacho S.A. 2014 - 2018*. Obtenido de http://emapahuacho.com/portalOLD/images/pdf/Gobernabilidad/PFCEMAP_AHUACHO2014%20-2018.pdf
- FAO. (10 de Noviembre de 2012). *Mejorar las prácticas de apoyo de la FAO al fortalecimiento de las capacidades de los países miembros*. Obtenido de http://www.fao.org/docs/eims/upload/297989/0911_fcd_booklet_sp_webversion.pdf
- Fernández, L. (2005). *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para modelos de calidad*. México: Pax.
- Flores, C., & Molina, Y. (26 de Mayo de 2016). *El clima organizacional en la atención al afiliado de la caja mutual de los empleados del ministerio de Educación, San Salvador 2008-2009*. Obtenido de https://issuu.com/bibliotecapedagogica/docs/el_clima_organizacional_en_la_atenc
- Frigo, E. (10 de Diciembre de 2016). *¿Qué es la Capacitación?*. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Fuerzas Militares de Colombia. (2015). *Programa de Gestión Documental*. Bogotá.
- García, A. F., & Ruiz, G. J. (2002). *Formación para el desempeño de la dirección en centros escolares*. Santander: ANPE-Cantabria.

- García, M. (2012). *Competencias Laborales. Método para evaluarlas*. México: Trillas.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Giraldo Henao, C. P. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Tesis de maestría no publicada*. Medellín.
- Gómez Brenes, L. (2009). *Diseño de un plan de fortalecimiento de la gestión del mantenimiento en la CCSS. Tesis de grado no publicada*. San José, Costa Rica.
- Gonzalez, S. (2012). *Mejoramiento del desempeño de la oficina de atención al ciudadano del Ejército Nacional*. Colombia. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9921/2/GonzalezBurgosSandraPatricia2012.pdf>
- Grados, J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Trillas.
- Harte, F. (1993). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Madrid: Editorial Deusto.
- Hernández Flores, L. P., & Cruz Galicia, R. (2014). *Capacitación al personal administrativo de la Clínica no.23 del IMSS: propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales*. Mexico.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de La Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México D.F.: McGraw Hill.
- Herrero, M. P. (Enero de 2008). *Recursos humanos y habilidades para PYMES*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48274/componente48272.pdf

- Hosea, J. B. (2004). *Employee evaluations: how does your organizations measurep*. Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Fic>
- Hurtado, I., & Toro, G. (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio* (Cuarta ed.). Valencia-Venezuela: Episteme.
- Instituto de gestión y administración pública. (1995). *Normas para la Formulación de los Manuales de Organización y Funciones en la Administración Pública, Directiva N°001-95-INAP/DNR*. Lima.
- Irazabal, F. (30 de Abril de 2013). *Funciones Administrativas*. Obtenido de <http://francisirazabal.over-blog.com/definicion-de-una-funcion-administrativa-primero-debemos-definir-que-es-una>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (e. S. Interamericana, Ed.) México: Editorial MC Graw- Hill.
- Kelinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Will Interamericana Editores.
- Kerlinger, F. (1974). *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires: Paidós.
- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Training and performance appraisal. Are they related*. Obtenido de <http://web.ebscohost.com/ehost/df?vid=4&hid=105&sid=485d0d7bff294b08a028f6875cbbd93e%40sessionmgr106>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Internacional de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Luz Mercedes , L. M. (2002). *Gestión de documentos: el Caso del Consorcio SMS. Teis de grado no publicada*. Lima.
- Mena, W. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014*. Ecuador.

- Mendoza, N. (1996). *La capacitación practica en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Milena Vanegas, J. (10 de Abril de 2013). *Concepto, Origen y Precusores de la Gestión Administrativa*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/lmanotas/concepto-origen-y-precusores-de-la-gestin-administrativa>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos Un enfoque de estrategia*. Wilmington, CA.: Addison Wesley Iberoamericana.
- Mondy, R. W., & Noe, F. (2005). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson Prentice-Hill.
- Montero, M. (2015). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el cumplimiento del decreto supremo N° 077-85-AG - En las micro y pequeñas empresas - rubro de cría de ganado - Distrito de Carhuaz, 2016. Tesis de grado no publicada*. Huaraz.
- Munch, L. (2001). *Fundamentos de Administración* (Segunda ed.). Bogota, Colombia: Editorial Trillas.
- Nickols, F. (2007). *Performance appraisal weighed and found wanting in the balance*. Obtenido de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=106&sid=e768386f-b168-4032-9f1a-3a6360116d7c%40SRCSM1>
- Oganización internacional del trabajo. (17 de Marzo de 2010). *¿Qué es competencia laboral?* Obtenido de <http://bvs.sld.cu/revistas/inf/n809/inf2209.htm>
- Párraga Panéz, A., & Bartolo Manco, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014. Tesis de maestría no publicada*. Lima.
- Penagos, S. (20 de Febrero de 2015). *Manual de vinculación*. Obtenido de <http://es.calameo.com/read/004234751bcf0192f125a>
- Pereiro, J. (18 de Abril de 2008). *Definición de puestos de trabajo*. Obtenido de http://www.portalcalidad.com/etiquetas/236-Definicion_de_puestos_de_trabajo

- Pérez , O. (18 de Mayo de 2016). *5 métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de tus empleados*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-empleados>
- Psicologiayempresa.com. (10 de Diciembre de 2010). *El talento humano y las competencias: Conceptos*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Publicaciones Vértice. (2008). *Retribución de personal*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Puigserver, S. (1998). *Diccionario Mentor*. Editorial Oceano.
- Ramírez Amado, A. (2014). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana De Chiapas. Tesis de maestría no publicada*. Chiapas.
- Riddle, A. L. (2006). *Harness the power of effective personnel evaluations*. Obtenido de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=17&sid=c12338a5-d0f4-40a9-94b0529dc5e4596%40sessionmgr108>
- Rider, J. (1985). *How good a nurse are you*. Obtenido de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=22&sid=6315b287-60db-4a52-bbb1-c4dfcb4925f0%40sessionmgr7>
- Rios , G. (05 de Agosto de 2010). *La practica de lla administracion* . Obtenido de <http://gilberthrios.blogspot.pe/2010/08/la-practica-de-lla-administracion-ha.html>
- Robbins, S. (1998). *Administración en el Mundo de Hoy*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (Decima ed.). México: Pearson.
- Salas Macchiavello, M. A. (21 de Octubre de 2010). *Reglamento de organización y funciones - ROF*. Obtenido de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/reglamento-de-organizacion-y-funciones.html>

- Servicio Geológico Mexicano. (27 de Enero de 2015). *Modelo de Evaluación del Desempeño: Revisión*. Obtenido de www.sgm.gob.mx/transparencia/pdf/29-INAP.pdf
- Silicio, A. (1995). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa.
- Sosa, Y. (2014). *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la fragua, Zacapa. tesis de grado no publicada*. Mexico.
- Spencer, L. S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.
- Sulecio, C. (16 de Mayo de 2014). *¿Que hacen los gerentes?* Obtenido de <https://es.slideshare.net/coraliasuleciojimenez/que-hacen-los-gerentes-34774127>
- Valencia, V. (28 de Marzo de 2016). *El origen de la gestión administrativa*. Obtenido de Gestion administrativa: <http://vanessavalenciaalvarezgestion.blogspot.pe/2016/03/elorigen-de-la-gestion-la-practica-de.html>
- Valladares, R. (1992). *Administración general* (Vol. 1). Honduras: Ed. Universitaria.
- Vallejos Díaz, Y. A. (2009). *La Gestión de los Recursos Humanos por competencias en la Universidad Nacional de Cajamarca. Tesis de maestría no publicada*. Cajamarca.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: ILO/Cinterfor.
- Vasquez, M. (2016). *Relación de la gestión de talento humano respecto a desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Tesis de grado no publicada*.
- Vereecken, J. (2011). *Agudeza: Afilando tu potencial*. Editorial Vida.
- Vibanco Payares, M. (3 de Noviembre de 2014). *Origen evolución y precursores de la gestión administrativa*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/mvibanco/origen-evolucion-y-precursores-del-gestin-administrativa-41077901>

Vicente, C. (2008). *Fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas del recurso humano de Wajxaqib No'j - de Santa Cruz del Quiché*. Tesis de grado no publicada. Guatemala.

Werther William, B. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Tercera ed.). Mexico: McGraw Hill.

ANEXOS

Descripción de Puestos

PUESTO:	
DEPENDE DE:	
SUBORDINADOS:	
FUNCIÓN BÁSICA:	
RESPONSABILIDADES:	
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	

Ficha de Registro de página electrónica

Autor: Larraín, Jorge.

Título: “Valores Institucionales del Ejército del Perú” (en línea).

Dirección electrónica: <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/276-valores-institucionales>

Fecha de consulta: 23 de octubre del 2015

Valores Institucionales del Ejército del Perú

El Ejército del Perú como institución armada del país tiene deberes y valores morales que constituyen los pilares fundamentales que sustentan su organización, su práctica y quehacer constante, que lo hacen un ejército cohesionado y respetado, siempre hermanado con el pueblo que es su raíz y razón de ser.

Los valores del Ejército son normas morales mediante las cuales exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con un sentido de orden, seguridad y desarrollo, apelando a la conciencia y madurez del individuo. El cumplimiento y la práctica de los valores son la clave para alcanzar la visión y misión institucional (Ejército del Perú, 2015).

1. Compromiso con la excelencia institucional

Figura N° 27



Fuente: Ejército del Perú (2015)

Para los integrantes del Ejército cada día es una oportunidad para ser mejores en el trabajo, porque sabemos que ser mejores con los demás es ser mejores con nosotros mismos. Ello demuestra nuestra identificación con la Institución y nuestro compromiso con el progreso del país.

El compromiso con la excelencia institucional se refleja en nuestros actos, en la suma de habilidades, competencias y fortalezas de nuestro personal con la capacitación y preparación constante.

El militar está en constante búsqueda de la excelencia, en todo lo que implica el conocimiento de estrategias y tácticas, conocimiento y manejo de armas, reglamentos y manuales, de técnicas de combate, con innovaciones y progresos tecnológicos necesarios para defender a la sociedad a la cual pertenece.

2. Integridad

Figura N° 28



Fuente: Ejército del Perú (2015)

Valor esencial del militar, que se manifiesta en actos de solidaridad, honestidad y lealtad consigo mismo, con la Institución y con la patria; y en la búsqueda de la verdad. Un militar íntegro es honrado, hace lo correcto, aunque nadie lo observe, cumple con su palabra, asume la responsabilidad de sus propios actos, es sincero, admite sus errores y desaciertos, se compromete con sus principios, aunque resulte impopular, lo cual lo hace incorruptible. Esto es la base para la confianza crítica en sí mismo y para sentirse aceptado por la Institución.

3. Disciplina

Figura N° 29



Fuente: Ejército del Perú (2015)

Es el ejercicio cotidiano de la ciencia y el arte de respetar y obedecer las normas de la Constitución Política del Perú, las leyes y las normas de la sociedad. La disciplina constituye la fuerza fundamental del Ejército y el factor más poderoso del éxito. Un ejército disciplinado se caracteriza por la existencia de una fuerza

organizada que promueve la unión de esfuerzos de sus integrantes y el orgullo de pertenecer a esa fuerza. La disciplina es la obligación que tiene el hombre ante su propia conciencia de obrar siempre en forma recta e irreprochable y de asumir con orgullo y respeto la investidura militar.

4. Vocación de Servicio

Figura N° 30



Fuente: Ejército del Perú (2015)

Valor propio del militar, que responde a una actitud mental que mueve a la persona a servir en la defensa del bien común. Es la voluntad de priorizar los intereses de la patria y los deberes profesionales, antes que los intereses personales o particulares.

Cuestionario a los jefes de las áreas administrativas en la séptima brigada de infantería del Ejército en Lambayeque - 2016.

Instrucciones. Favor de leer cuidadosamente este cuestionario y conteste de la manera más clara posible o en su caso marcando con una 'x' en el cuadro correspondiente.

1. Departamento (Área) al que pertenece:

2. Puesto: _____

3. Descripción de las funciones que realiza en ese puesto:

4. Responsabilidades:

5. ¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones de la mejor forma?

- a) Sí
- b) No

6. ¿Si la institución le brindara la oportunidad de Capacitarse, usted asistirá a las Capacitaciones?

- a) Sí
- b) No

7. Su jefe directo es: _____

8. ¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considere son ajenas a su departamento?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) De vez en cuando
- d) Casi siempre
- e) Siempre

9. En caso de que así ocurra, mencione cuáles son:

10. ¿Con qué departamentos (áreas) colabora para realizar su trabajo?

11. A su parecer la comunicación se da de forma:

- a) Ascendente (De subordinado a superior)
- b) Descendente (De superior a subordinado)

12. En caso de que su respuesta anterior haya sido afirmativa indique con que áreas:

13. ¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente; la comunica a algún superior?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) De vez en cuando
- d) Casi siempre
- e) Siempre

14. ¿Se le ha tomado en cuenta su opinión?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) De vez en cuando
- d) Casi siempre
- e) Siempre

15. En el caso de que alguna vez haya aportado una idea, indique a qué área:

En caso de no saber a qué área pertenece, nombre de la persona a quien se lo comunicó_____

16. ¿Recibe 'órdenes' de personas ajenas a su departamento?

- a) Si
- b) No

17. En caso de ser afirmativa su respuesta anterior. ¿A qué área pertenece esa persona?

En caso de no saber a qué área pertenece, nombre de la persona de quien recibe órdenes_____

18. En caso de que no se encuentre algún superior, tiene usted la libertad de tomar alguna decisión.

- a) Sí
- b) No

19. Áreas que están directamente a su cargo:

20. ¿Qué puestos funcionales dependen de usted?

21. ¿Cuántas personas están a su cargo?

22. ¿Cuándo usted les indica a sus subordinados lo que deben hacer, se hace de la forma que usted lo ordena?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) De vez en cuando
- d) Casi siempre
- e) Siempre

23. ¿Recibe sugerencias de parte de los subordinados?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) De vez en cuando
- d) Casi siempre
- e) Siempre

24. ¿Se toman en cuenta las sugerencias de parte del personal temporal?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) De vez en cuando
- d) Casi siempre
- e) Siempre

25. ¿Cree que es importante tomar en cuenta las sugerencias del personal temporal?

- a) Si
- b) No

26. ¿Existe algún sistema para capturar el conocimiento de este personal?

- a) Si
- b) No

27. En caso afirmativo a la respuesta anterior, indique qué medida se aplica.

Datos generales

Edad	
Sexo	
Antigüedad en la Institución	
Nivel de estudios	

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Informe de validación de juicio de experto - Cuestionario al personal administrativo en la séptima brigada de infantería del Ejército en Lambayeque - 2016

El presente documento da cuenta de la validación realizada al Cuestionario a los jefes de las áreas administrativas en la séptima brigada de infantería del Ejército en Lambayeque – 2016, elaborado por el Tesista EDGAR CUNYA MERINO, como parte del desarrollo de la investigación Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque – 2016 conducente a obtener el grado de Maestro en Gestión Público en la Universidad César Vallejo.

TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN:

Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque – 2016

1. INSTRUMENTO:

Encuesta

2. EXPERTO:

MSc. Iván Ricardo Varias Rodríguez docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque, con 12 años de experiencia en docencia universitaria.

MSC. En Ciencias con mención en Proyectos de Inversión.

3. APRECIACIÓN DEL EXPERTO

CRITERIO	INDICADOR	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Los indicadores están formulados con lenguaje apropiado y claro													x							
PERTINECIA	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?													x							
	¿El instrumento responde a la operacionalización de la variable?													x							
OBJETIVIDAD	¿El instrumento responde a la variable dependiente en estudio?													x							
ORGANIZACIÓN	¿Las dimensiones que se han considerado son inadecuadas?													x							

OBSERVACIONES:

El Instrumento se considera con una Validez De Muy Bueno, habiendo logrado 65 puntos en una escala de 5 a 100



MSC. Iván Ricardo Vargas Rodríguez
DNI 16703105

Informe de validación de juicio de experto - Cuestionario al personal administrativo en la séptima brigada de infantería del Ejército en Lambayeque - 2016

El presente documento da cuenta de la validación realizada al Cuestionario a los jefes de las áreas administrativas en la séptima brigada de infantería del Ejército en Lambayeque – 2016, elaborado por el Tesista EDGAR CUNYA MERINO, como parte del desarrollo de la investigación Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque – 2016 conducente a obtener el grado de Maestro en Gestión Público en la Universidad César Vallejo.

TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN:

Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque – 2016

1. INSTRUMENTO:

Encuesta

2. EXPERTO:

Dr. Ana Bertha Cotrina Camacho docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque, con 16 años de docencia en la Universidad Nacional Pedro Ruiz

Maestría en Administración con Mención en Gerencia Empresarial
Doctorado en Gestión Universitario

3. APRECIACIÓN DEL EXPERTO

CRITERIO	INDICADOR	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Los indicadores están formulados con lenguaje apropiado y claro											X									
PERTINENCIA	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?																X				
	¿El instrumento responde a la Operacionalización de la variable?											X									
OBJETIVIDAD	¿El instrumento responde a la variable dependiente en estudio?															X					
ORGANIZACIÓN	¿Las dimensiones que se han considerado son adecuadas?															X					

OBSERVACIONES:

El Instrumento se considera con una Validez De Muy Bueno, habiendo logrado 69 puntos en una escala de 5 a 100



Doctora Ana Bertha Cotrina Camacho
DNI 17614320

Lista de chequeo sobre capacidad para los puestos y funciones que desempeña el personal administrativo en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque - 2016.

Instrucciones. Responda las preguntas que permitirá conocer las capacidades y necesidades de capacitación - Marque con una X donde corresponda.

I. PUESTO: JEFATURA DE ESTADO MAYOR ADMINISTRATIVO

1. Datos Generales

a) Nivel Académico _____

b) Carrera profesional: _____

c) Software que maneja: _____

d) Años de experiencia en el puesto: _____

2. Específicos:

a) Conocimientos

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Cuenta con estudios Universitarios en Contabilidad			
Cuenta con estudios Universitarios en Administración			
Finanzas			
Informática Administrativa con Microsoft Excel			
Conocimiento en software – SIGA - SIAF			
Estudios de Gestión Pública			
Capacitado en la Ley de Contrataciones del Estado - Ley N° 30225			
Capacitado en el reglamento de Contrataciones del Estado			
Gestión de Proyectos			
Gestión de Recursos Humanos			

Estudios en computación			
Gestión logística			
Estudios en posgrado (¿cuál?)			

b) Habilidades Técnicas

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Interpretación de estados financieros			
Elaboración de presupuestos			
Análisis de flujo de efectivo			
Diseño y seguimiento a indicadores financieros			
Diseño y seguimiento a indicadores administrativos			
Formulación de los documentos de gestión institucional			

II. PUESTO: JEFATURA DE ESTADO MAYOR OPERATIVO

1. Datos Generales

a) Nivel Académico _____

b) Carrera profesional: _____

c) Software que maneja: _____

d) Años de experiencia en el puesto: _____

2. Específicos:

a) Conocimientos

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Cuenta con estudios Universitarios en Contabilidad			
Cuenta con estudios Universitarios en Administración			
Finanzas			
Informática Administrativa con Microsoft Excel			
Conocimiento en software – SIGA - SIAF			
Estudios de Gestión Pública			
Capacitado en la Ley de Contrataciones del Estado - Ley N° 30225			
Capacitado en el reglamento de Contrataciones del Estado			
Gestión de Proyectos			
Gestión de Recursos Humanos			
Estudios en computación			
Gestión logística			
Estudios en posgrado (¿cuál?)			

b) Habilidades Técnicas

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Interpretación de estados financieros			
Elaboración de presupuestos			
Análisis de flujo de efectivo			
Diseño y seguimiento a indicadores financieros			
Diseño y seguimiento a indicadores administrativos			
Formulación de los documentos de gestión institucional			

III. PUESTO: JEFATURA DE SECCIÓN DE PERSONAL

1. Datos Generales

a) Nivel Académico _____

b) Carrera profesional: _____

c) Software que maneja: _____

d) Años de experiencia en el puesto: _____

2. Específicos:

c) Conocimientos

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Cuenta con estudios Universitarios en Derecho			
Cuenta con estudios Universitarios en Administración			
Relaciones Laborales			
Informática Administrativa con Microsoft Excel			
Conocimiento en software – SIGA - SIAF			
Estudios de Gestión Pública			
Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo			
Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo Decreto Supremo N° 005-2012-TR			
Capacitado en el reglamento de Contrataciones del Estado			
Gestión de Proyectos			
Gestión de Recursos Humanos			
Estudios en computación			

Gestión de selección de personal e inducción de personal			
Estudios en posgrado (¿cuál?)			
Régimen Laboral en la Administración Pública			

d) Habilidades Técnicas

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Control de asistencia			
Elaboración de presupuestos			
Diseño y seguimiento a indicadores de personal			
Formulación de los documentos de gestión institucional			
Elaboración programas de capacitación			
Desarrollo del plan de Recursos Humanos			

IV. PUESTO: JEFATURA DE INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

1. Datos Generales

a) Nivel Académico _____

b) Carrera profesional: _____

c) Software que maneja: _____

d) Años de experiencia en el puesto: _____

2. Específicos:

a) Conocimientos

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Oficial Penitenciario (título técnico superior)			
Especialidades de ingeniería (universidad)			
Criminalística			
Inteligencia			
Seguridad			
Derechos humanos			
Gestión de Recursos Humanos			
Estudios en computación (OFIAMTICA)			
Gestión de selección de personal e inducción de personal			
Estudios en posgrado (¿cuál?)			
Régimen Laboral en la Administración Pública			

b) Habilidades Técnicas

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Análisis			
Juicio y sentido común			
Energía y vitalidad			

Trabajo en equipo			
Integridad			
Compromiso Organizacional			

V. PUESTO: JEFATURA DE INSTRUCCIÓN, EDUCACIÓN Y DOCTRINA

1. Datos Generales

a) Nivel Académico _____

b) Carrera profesional: _____

c) Software que maneja: _____

d) Años de experiencia en el puesto: _____

2. Específicos:

a) Conocimientos

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Ciencias de la comunicación (título técnico superior)			
Título Profesional en ciencias militares			
Especialidades de ingeniería (universidad)			
Estudios en computación (OFIAMTICA)			
Planificación, organización y conducción de recursos humanos			
Estudios en posgrado (¿cuál?)			
Estudios en seguridad y defensa nacional, en tiempo de paz y en tiempo de guerra.			

b) Habilidades Técnicas

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Desarrollo de capacidades cognitivas, psicomotoras			
Trabajo en equipo			
Integridad			
Compromiso Organizacional			

VI. PUESTO: JEFATURA DE PLANES Y OPERACIONES

1. Datos Generales

a) Nivel Académico _____

b) Carrera profesional: _____

c) Software que maneja: _____

d) Años de experiencia en el puesto: _____

2. Específicos:

a) Conocimientos

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Ciencias de la comunicación (título técnico superior)			
Título Profesional en ciencias militares			
Especialidades de ingeniería (universidad)			
Estudios en computación (OFIAMTICA)			
Planificación, organización y conducción de recursos humanos			
Estudios en posgrado (¿cuál?)			
Estudios En Logística			
Gestión en Seguridad			
Gestión de proyectos			
Gerencia de Riesgos			

b) Habilidades Técnicas

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Relaciones públicas			
Trabajo en equipo			
Integridad			
Compromiso Organizacional			

VII. PUESTO: JEFATURA DE LOGÍSTICA

1. Datos Generales

a) Nivel Académico _____

b) Carrera profesional: _____

c) Software que maneja: _____

d) Años de experiencia en el puesto: _____

2. Específicos:

a) Conocimientos

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Ciencias de la comunicación (título técnico superior)			
Título Profesional en Administración			
Título profesional en Logística			
Título profesional en ingeniería			
Estudios en computación (OFIAMTICA)			
Planificación, organización y conducción de procesos y recursos			
Gestión de la calidad Total			
Maestría en logística (¿cuál?)			
Estudios En Logística			
Gestión en Seguridad			
Gestión de proyectos			
Gerencia de Riesgos			

b) Habilidades Técnicas

Ítem	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Relaciones públicas			
Trabajo en equipo			
Integridad			
Compromiso Organizacional			
Capacidad para planificar y organizar tanto procesos como personas.			

**Informe de validación de juicio de experto – Cuestionario a los jefes
administrativos de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en
Lambayeque - 2016**

El presente documento da cuenta de la validación realizada al Cuestionario a los jefes administrativos de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque - 2016, elaborado por el Tesista EDGAR CUNYA MERINO, como parte del desarrollo de la investigación Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque – 2016 conducente a obtener el grado de Maestro en Gestión Público en la Universidad César Vallejo.

TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN:

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LOS JEFES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN
LA SÉTIMA BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN
LAMBAYEQUE – 2016**

4. INSTRUMENTO:

Encuesta

5. EXPERTO:

MSc. Iván Ricardo Varias Rodríguez docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque, con 12 años de experiencia en docencia universitaria.

MSC. En Ciencias con mención en Proyectos de Inversión.

6. APRECIACIÓN DEL EXPERTO

CRITERIO	INDICADOR	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Los indicadores están formulados con lenguaje apropiado y claro															x					
PERTINECIA	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?															x					
	¿El instrumento responde a la operacionalización de la variable?															x					
OBJETIVIDAD	¿El instrumento responde a la variable dependiente en estudio?															x					
ORGANIZACIÓN	¿Las dimensiones que se han considerado son inadecuadas?															x					

OBSERVACIONES:

El Instrumento se considera con una Validez De Muy Bueno, habiendo logrado 75 puntos en una escala de 5 a 100


MSC. Ivan Ricardo Varias Rodriguez
DNI 16703105

Informe de validación de juicio de experto – Cuestionario Post-test a los jefes administrativos de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque - 2016

El presente documento da cuenta de la validación realizada al Cuestionario a los jefes administrativos de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército en Lambayeque - 2016, elaborado por el Tesista EDGAR CUNYA MERINO, como parte del desarrollo de la investigación Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque – 2016 conducente a obtener el grado de Maestro en Gestión Público en la Universidad César Vallejo.

TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN:

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS JEFES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN LA SÉTIMA BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN LAMBAYEQUE – 2016

1. INSTRUMENTO:

Encuesta

2. EXPERTO:

Dr. Ana Bertha Cotrina Camacho docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque, con 16 años de docencia en la Universidad Nacional Pedro Ruiz

Maestría en Administración con Mención en Gerencia Empresarial
Doctorado en Gestión Universitaria.

3. APRECIACIÓN DEL EXPERTO

CRITERIO	INDICADOR	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Los indicadores están formulados con lenguaje apropiado y claro											X									
PERTINECIA	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?																X				
	¿El instrumento responde a la operacionalización de la variable?											X									
OBJETIVIDAD	¿El instrumento responde a la variable dependiente en estudio?															X					
ORGANIZACIÓN	¿Las dimensiones que se han considerado son inadecuadas?															X					

OBSERVACIONES:

El Instrumento se considera con una Validez De Muy Bueno, habiendo logrado 69 puntos en una escala de 5 a 100



Doctora Ana Bertha Cotrina Camacho
DNI 17614320