



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

LA PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS NO ACADÉMICOS DE  
RECTORÍA RESPECTO DE LA CAPACITACIÓN INTERNA DE LA  
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PERIODO 2011

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE**  
**ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

**CARMEN BEATRIZ BAHAMONDE NEVEU**

Profesor Guía

**María Angélica Piñones Santana**

Valparaíso, Enero 2012

*Esta tesis se la dedico a mi familia que gracias a su apoyo y compañía he podido cumplir mis sueños. A mi madre por su amor, confianza y lealtad incondicional en todo momento de mi vida. A Braulio por su certeza en cada consejo. A Alonso por su inmensa alegría. A Josefa por llenar mi corazón y el de mi familia. A Mauricio por su amor y fidelidad en estos últimos 7 años de mi vida. A mi tío Nino quien desde el cielo contribuye en el cumplimiento de cada una de mis aspiraciones.*

# INDICE GENERAL

<b>TITULO</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>11</b>
1.1 LOGICA O CONCEPTO DE LA CAPACITACION .....	11
1.2 TIPOS DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO LOGRADOS MEDIANTE EL CAPACITACION .....	14
1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN .....	14
1.4. PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	17
1.4.1. <i>DETECCION DE NECESIDADES</i> .....	17
1.4.2 <i>DISEÑAR</i> .....	18
1.4.3 <i>VALIDAR</i> .....	18
1.4.4 <i>EJECUTAR</i> .....	18
1.5.5 <i>EVALUAR</i> .....	18
1.5 LA CAPACITACION EN CHILE .....	19
1.5.1 <i>SISTEMA DE CAPACITACION</i> .....	19
1.5.2 <i>SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO</i> .....	19
1.5.3 <i>ORGANISMOS TECNICOS DE CAPACITACION (OTEC)</i> .....	20
1.5.4 <i>ORGANISMOS INTERMEDIOS DE CAPACITACION (OTIC)</i> .....	20
<i>FUENTE: Elaboración propia</i> .....	21
1.5.5 <i>COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACION</i> .....	21
<b>CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>22</b>
2.1 LA MOTIVACION .....	22
2.1.1. <i>CICLO MOTIVACIONAL</i> .....	23
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.3. DESARROLLO PERSONAL.....	24
2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	24
2.5. HABILIDAD .....	24
2.6 PRODUCTIVIDAD.....	25
2.7. AUTOESTIMA .....	25
2.8. CREATIVIDAD E INICIATIVA.....	25
2.9. LIDERAZGO .....	26

2.10. COMUNICACIÓN.....	27
2.11. ACTITUDES.....	28
2.11.1. TIPOS DE ACTITUDES.....	28
2.12. SATISFACCIÓN LABORAL.....	29
2.13. EXPECTATIVA LABORAL.....	30
<b>CAPITULO III: MARCO INSTITUCIONAL: UNIVERSIDAD DE VALPARAISO .....</b>	<b>31</b>
3.1 ORIGEN.....	31
3.2 DEFINICION UNIVERSIDAD DE VALPARAISO .....	32
3.3 MISION, VISION Y VALORES UNIVERSIDAD DE VALPARAISO (UNIVERSIDAD DE VALPARAISO, 2011) .....	33
3.4 FUNCIONES UNIVERSIDAD DE VALPARAISO.....	33
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD DE VALPARAISO .....	34
3.6 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS .....	35
3.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
3.7 UNIDAD DE CAPACITACIÓN INTERNA (HUMANOS, 2010).....	38
3.7.1 OBJETIVOS GENERALES UNIDAD DE CAPACITACION.....	38
3.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS UNIDAD DE CAPACITACION INTERNA.....	38
3.7.3 METAS UNIDAD DE CAPACITACION INTERNA.....	39
3.7.4 PROPÓSITOS DE LA UNIDAD DE CAPACITACION INTERNA .....	39
3.7.5 LÍNEAS PROGRAMÁTICAS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN INTERNA (Humanos, 2010).....	39
3.7.6 COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO...41	
<b>CAPITULO IV: METODOLOGIA DEL TRABAJO .....</b>	<b>41</b>
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	41
4.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	41
4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
4.3 DESCRIPCION VARIABLES E INDICADORES.....	42
4.4 FUENTES DE INFORMACION .....	43
4.4 DESCRIPCION DE LA POBLACION ESTADISTICA.....	43
4.5 INSTRUMENTOS APLICADOS .....	45
4.6 TABLA DE VACIADO.....	48
4.7 DISEÑO MUESTRAL:.....	48
4.8 TAMAÑO MUESTRAL:.....	48
4.9 TRABAJO DE CAMPO .....	50

<b>CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>50</b>
5.1 ADMINISTRATIVOS .....	50
<i>Variable Número Uno: Necesidades laborales</i> .....	50
<i>Variable Número 2: Mejorar su productividad</i> .....	51
<i>Variable Número 3: Clima organizacional</i> .....	52
<i>Variable Número 4: Actualización de conocimientos</i> .....	53
<i>Variable Número 5: Mejorar Habilidades</i> .....	54
<i>Variables Números 6 y 7: Creatividad e Iniciativa</i> .....	55
<i>Variable Número 8: Autoestima</i> .....	56
<i>Variable Número 9: Evaluación del Desempeño</i> .....	57
<i>Variable Número 10: Desarrollo personal</i> .....	58
<i>Variable Número 11: Motivación</i> .....	59
<i>Preguntas abiertas</i> .....	60
5.2 TECNICOS .....	64
<i>Variable Número Uno: Necesidades laborales</i> .....	64
<i>Variable Número 2: Mejorar su productividad</i> .....	65
<i>Variable Número 3: Clima organizacional</i> .....	66
<i>Variable Número 4: Actualización de conocimientos</i> .....	67
<i>Variable Número 5: Mejorar Habilidades</i> .....	68
<i>Variables Números 6 y 7: Creatividad e Iniciativa</i> .....	69
<i>Variable Número 8: Autoestima</i> .....	70
<i>Variable Número 9: Evaluación del Desempeño</i> .....	71
<i>Variable Número 10: Desarrollo personal</i> .....	72
<i>Variable Número 11: Motivación</i> .....	73
<i>Preguntas abiertas</i> .....	74
5.3 AUXILIARES .....	77
<i>Variable Número 1: Necesidades laborales</i> .....	77
<i>Variable Número 2: Mejorar su productividad</i> .....	78
<i>Variable Número 3: Clima organizacional</i> .....	79
<i>Variable Número 4: Actualización de conocimientos</i> .....	80
<i>Variable Número 5: Mejorar Habilidades</i> .....	81
<i>Variables Números 6 y 7: Creatividad e Iniciativa</i> .....	82
<i>Variable Número 8: Autoestima</i> .....	83
<i>Variable Número 9: Evaluación del Desempeño</i> .....	84
<i>Variable Número 10: Desarrollo personal</i> .....	85

<i>Variable Número 11: Motivación</i> .....	86
<i>Preguntas abiertas</i> .....	87
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES</b> .....	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>94</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>96</b>

## TITULO

La percepción de los funcionarios no académicos de Rectoría respecto de la capacitación interna de la Universidad de Valparaíso periodo 2011

## RESUMEN

La capacitación se define en el Estatuto Administrativo como el “conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”<sup>1</sup>, constituye una de las bases de lo que será una organización, en una realidad incierta y cambiante. Pues el recurso humano cumple un rol clave a la hora de enfrentar los nuevos desafíos que el mundo globalizado de hoy les impone. Es por ello que el estar calificados y el ser competentes en las funciones propias de su cargo permite contribuir a los objetivos generales de la organización a la que pertenecen, punto fundamental para la sustentabilidad de ella.

A propósito de lo anterior el gobierno, ha formulado estrategias y lineamientos que contribuyen al fortalecimiento de las habilidades y capacidades de los trabajadores, mediante herramientas que faciliten a las organizaciones llevar a cabo tal proceso y del mismo modo poder incentivar a quienes confían que con capacitación se puede lograr el desarrollo de las aptitudes que son necesarias para el óptimo desempeño de sus cargos.

En virtud de la intención del gobierno de querer incentivar las capacitaciones, es que ha generado políticas públicas de fomento del empleo e intermediación laboral<sup>2</sup>, las que han sido materializadas por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo mediante el beneficio o incentivo tributario otorgado a las empresas y un programa de becas de capacitación financiada con recursos públicos.

Dichos beneficios son utilizados tanto por empresas privadas como por servicios públicos, demostrando así, que la preocupación por capacitar es transversal en las distintas organizaciones aunque así se distingan por sus fines.

---

<sup>1</sup> MINHDA (2005) Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda, Marzo 2005, Chile

<sup>2</sup> MINTRAB (1997) Ley N° 19.518 Fija nuevo Estatuto de Capacitación y empleo, Ministerio del Trabajo y previsión social.

La capacitación es reconocida como un proceso continuo y permanente, que permite contar con empleados calificados y competentes que contribuyan en el mejoramiento continuo de la organización a la que pertenecen y puedan desempeñar de manera exitosa las labores propias de su cargo.

## INTRODUCCION

La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente, y desarrollo de habilidades (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2000)

En este sentido la capacitación proporciona las herramientas necesarias para que el trabajador pueda cumplir las exigencias del cargo y contribuir con los objetivos de la organización. A través de las capacitaciones se beneficia tanto el trabajador como el empleador.

Cabe destacar que el concepto ha evolucionado, por lo que hoy en día no solo consiste en la transmisión de información sino que también contribuye en el desarrollo personal del empleado, de habilidades, la motivación, el clima laboral entre otros. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2000)

En este contexto, es que la Unidad de Capacitación Interna de la Universidad de Valparaíso, ha desarrollado ejes y lineamientos que orientan las capacitaciones ofrecidas a los funcionarios. Todo ello en el marco del sistema de capacitación de Chile y con los beneficios de franquicia tributaria y programas que este sistema provee a las organizaciones.

Producto de ello el 36% de los funcionarios de la Universidad el año 2011 fueron beneficiados con los planes de capacitación, aunque en mayor medida los funcionarios no académicos.

A propósito de lo anterior es que el presente trabajo de investigación está centrado en los funcionarios no académicos en las categorías de administrativos, técnicos y auxiliares. Para ello se ha planteado la siguiente pregunta, que permitirá conocer los distintos aspectos que la capacitación comprende. ¿Cuál es la percepción de los funcionarios no académicos de Rectoría respecto de la Capacitación interna de la Universidad de Valparaíso y esta coincide con los objetivos y cambios de comportamiento contenidos en la capacitación, indicados por Chiavenato?

Así, a fin de comprender los diversos aspectos que conciernen la percepción de los funcionarios, es que el presente trabajo se estructura en 6 capítulos. En el primer capítulo se aborda la lógica de capacitación, sus objetivos, cambios en el comportamiento logrados a través de ello y el contexto en Chile. En el segundo capítulo algunos conceptos de comportamiento organizacional, en el tercer capítulo se describirán la Universidad de Valparaíso y su unidad de capacitación interna, en el cuarto capítulo se presenta la metodología utilizada, objetivo general y objetivos específicos, las variables e instrumento utilizado. En el quinto capítulo se analizan e interpretan los datos obtenidos de la encuesta aplicada, con la finalidad de conocer la percepción de los funcionarios no académicos de Rectoría. En el último capítulo se desarrollan conclusiones y recomendaciones.

# **CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL**

## **1.1 LOGICA O CONCEPTO DE LA CAPACITACION**

Es indudable que la globalización ha traído consigo, altos niveles de interdependencia mundial y la comunicación dejó de ser hace mucho tiempo una traba en los cometidos de las diversas organizaciones. En consecuencia este panorama, impone nuevos desafíos y retos que condicionan la capacidad de ser sustentables y a menudo el éxito de quienes integran la sociedad internacional. Con el propósito de contar con herramientas efectivas que permitan afrontar este nuevo escenario, ha surgido el concepto de capacitación o entrenamiento, a fin de poder contar con empleados calificados y competentes que contribuyan en el mejoramiento continuo de la organización a la que pertenecen y puedan desempeñar de manera exitosa las labores propias de su cargo.

El concepto capacitación ha sido considerado desde un comienzo como un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos que son ocupados, posteriormente este concepto se amplía al considerarlo como un medio para fortalecer y mejorar el desempeño en el cargo (Dessler, Administración de personal, 2000) En otras palabras anteriormente sólo se consideraba el desarrollar habilidades técnicas para el desarrollo del puesto de trabajo, específicamente en la especialización de su labor, sin una mirada general de su alrededor. Sin embargo los nuevos cambios hicieron reformular el concepto de tal manera que pueda abarcar las tecnologías, calidad de los productos y servicios, productividad e incluso desarrollo personal.

Aun cuando ello, no sea un término acabado, para los gerentes y administradores de personal, cada vez adquiere una mayor relevancia, puesto que fortalecer y gestionar el capital humano es considerado clave en el éxito de la organización. Por ello es que los departamentos de personal mantienen un constante perfeccionamiento y ansias por generar y ofrecer programas a los empleados que les permita no solo contribuir en los objetivos institucionales, sino también en los aspectos personales y sociales de cada uno de ellos.

La Ley de Capacitación y empleo N° 19.518 en su Título I, Art. 10° señala: “Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las

aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.<sup>3</sup>

Abundando al respecto Dessler señala que: “La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2000)

Chiavenato sostiene que: “la capacitación es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio” y agrega que: “el entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones”. (Chiavenato, 2002)

En general las diversas definiciones del concepto de capacitación antes mencionadas apuntan al empleado como parte íntegra de la organización y no un simple ejecutor de órdenes. De esta manera se pretende contar con las habilidades de los individuos no sólo en el desarrollo de la fuerza de trabajo sino más bien en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

“Las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones” (Chiavenato, 2002). Con ello Chiavenato no distingue entre gerentes y empleados, se refiere a las personas en su totalidad, queriendo destacar el rol protagónico que desempeñan en una organización, sin importar el cargo que ocupan. También Chiavenato advierte que “para tener éxito las organizaciones deben contratar personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos. Las personas conducen los negocios, fabrican los productos y prestan servicios de manera excepcional; en consecuencia producen hechos. Para conseguirlo es imprescindible el entrenamiento y desarrollo de la persona” (Chiavenato, 2002)

A propósito de ello, las organizaciones deben considerar la capacitación como una inversión, de la cual obtendrán resultados exitosos tanto para la organización como para la persona.

En lo que respecta al tema de investigación sobre la percepción de los funcionarios de la Universidad de Valparaíso, es importante señalar que como Servicio Público está sujeto

---

<sup>3</sup> MINTRAB, (1997), , Fija nuevo estatuto de Capacitación y empleo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ley N° 19.518, Octubre 14, Chile.

a las normas que el estatuto administrativo dispone, en relación a capacitación señala lo siguiente:

En primer lugar señala que se entenderá por Capacitación “el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”<sup>4</sup>

Indica tres tipos de capacitación:

1. Capacitación para la promoción. Es aquella que habilita al funcionario para asumir cargos superiores;
2. Capacitación de perfeccionamiento. Mejorar el desempeño en el cargo es el objetivo de este tipo de capacitación;
3. Capacitación voluntaria. Comprende aquellas capacitaciones sobre materias de interés para la organización que no se relacionan con el cargo del funcionario y que no lo habilita para un ascenso.

Ahora bien, es necesario hacer la distinción entre capacitación y aquellas actividades destinadas a obtener un grado o título académico, pues son materias distintas y no deben confundirse. En este sentido el estatuto administrativo establece un máximo de 20 horas pedagógicas y asistencia exigible para las actividades capacitadoras.

Con el propósito de que las capacitaciones sean ejecutadas cabalmente, el estatuto establece que el funcionario deberá asistir a todas las actividades y permanecer en la institución a lo menos por el doble de tiempo que duró la capacitación. De no ser así éste deberá reembolsar la totalidad del gasto en que se hubiera incurrido producto de ello. El cumplimiento de esta disposición habilitará al funcionario para ingresar nuevamente a la administración pública.

Con todo, las disposiciones para los funcionarios públicos, no los excluye de los términos generales que se han adoptado para el concepto, por ello es menester continuar con la lógica de capacitación.

Cabe destacar que las personas contratadas a honorarios no le serán aplicadas las disposiciones del estatuto administrativo, en tanto no se consideran funcionarios por lo que no podrán acceder a los cursos de capacitación que la institución ofrezca.

---

<sup>4</sup> MINHDA, (2005), , Sobre Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda, marzo 2005, Chile.

## **1.2 TIPOS DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO LOGRADOS MEDIANTE EL CAPACITACION**

Idalberto Chiavenato plantea cuatro tipos de cambios en el comportamiento producto de las capacitaciones (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2000). Son los siguientes

- 1) Transmisión de información. El contenido es el eje central de un proceso de entrenamiento, donde se transmite información relativa a su trabajo, la organización, sus productos sus servicios, su política, sus normas, etc.
- 2) Desarrollo de habilidades. Esto implica el desarrollo de destrezas y conocimientos relativos al cargo actual y ocupaciones futuras. Todas aquellas relativas a la labor que se ejecutara.
- 3) Desarrollo o modificación de actitudes. Se refiere al cambio de actitudes negativas y al desarrollo de actitudes favorables, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También actitudes favorables hacia los usuarios o clientes.
- 4) Desarrollo de conceptos. Consiste en la abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, desarrollar el pensamiento para que sea en términos más amplios.

Además del contenido del entrenamiento y sus cuatro cambios en el comportamiento, los objetivos señalados por Chiavenato son:

## **1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

También Chiavenato plantea tres objetivos de la capacitación (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2000).

- 1) Preparar al personal para la ejecución de las labores propias del cargo.
- 2) Propender al desarrollo personal continuo, considerando no solo el cargo actual sino también en otras funciones que pueda desarrollar.

- 3) Cambiar la actitud de las personas, ya sea crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y administración.

El logro de los cambios y el cumplimiento de los objetivos de las actividades capacitadoras, generan beneficios que pueden ser vistos desde distintos puntos de vista: desde el trabajador, desde la organización y desde las relaciones interpersonales<sup>5</sup>. Son los siguientes:

Beneficios desde el punto de vista de la empresa:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas;
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea una mejor imagen
- Mejora la relación jefes subordinados
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y calidad de trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos

Beneficios desde el punto de vista del trabajador

- Ayuda en la solución de problemas y toma de decisiones
- Aumenta la confianza, posición asertiva y el desarrollo
- Forja líderes y aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de las metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>, GESTIOPOLIS, extraído el 22 de noviembre de 2011 a las 21:59pm.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de grupos
- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un buen entorno para trabajar

“Los procesos de capacitación son recibidos en muchas ocasiones como una oportunidad de crecimiento y de aprendizaje con el fin de, no sólo de mejorar la tarea y el desempeño para el cual hemos sido contratados, sino también para crecer como personas, para interiorizar contenidos que quizá no tenga aplicación inmediata pero que dan temple y seguridad para las oportunidades futuras”<sup>6</sup>.

En otras palabras la capacitación no debe considerarse un gasto o una pérdida de tiempo sino más bien una inversión de la cual surgen un cúmulo de beneficios, oportunidades y ventajas, tanto para el trabajador como para el empleador.

Es de gran relevancia para la empresa contar con empleados comprometidos y responsables, de esa forma podrá asumir nuevos desafíos y enfrentar la realidad incierta, en este mismo sentido el empleado podrá desarrollar nuevas habilidades y destrezas formando una persona íntegra, capaz de asumir los retos que en el futuro su vida laboral le imponga.

El desarrollo de la labor del cargo es preponderante en el proceso de entrenamiento, pues la lógica apunta a que una capacitación debe prepararnos para la realización del trabajo, sin embargo existen otros factores tan relevantes como este. Es así como la motivación, el clima organizacional y la identificación con la organización entre otros comienzan a ganar terreno en los beneficios de una capacitación.

---

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/impacto-de-los-procesos-de-capacitacion-en-la-empresa.htm>  
GESTIOPOLIS, extraído el 22 de noviembre de 2011 a las 22:28pm

#### 1.4. PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación consta de 5 pasos que se definen a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

##### 1.4.1. DETECCION DE NECESIDADES

El primer paso consiste en detectar necesidades, se trata de identificar las habilidades que se requieren para desarrollar la labor asignada en el puesto de trabajo. Tiene que ver con las competencias, destrezas y otras necesarias para lograr un buen desempeño laboral (Dessler, 2000). Este paso tiene como eje central las necesidades, puesto que en palabras de Chiavenato “es un área de información o de habilidades que un individuo o grupo debe desarrollar, para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo” a ello agrega que “las necesidades de entrenamiento se refieren a carencias en el desempeño actual y pasado, así como la posibilidad de alcanzar el nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar” (Chiavenato, 2002)

### 1.4.2 DISEÑAR

El segundo paso consiste en diseñar el plan de entrenamiento, es decir todo lo inherente a la elaboración del programa, definir cursos, lugares, metas, tiempos y otros que persigan satisfacer las necesidades antes detectadas y que sea coherente con los objetivos de la organización.

Programar el entrenamiento implica establecer seis elementos básicos: (Chiavenato, 2002)

• Quién debe entrenarse (personal seleccionado)
• Como entrenar (métodos)
• En que entrenar (contenido)
• Quien debe entrenar (entrenador)
• Donde entrenar (lugar)
• Cuando entrenar (tiempo)
• Para que entrenar (objetivos)

### 1.4.3 VALIDAR

Este paso consiste en hacer una revisión previa de lo que será el curso de capacitación, mediante la exanimación de expertos, eliminando los defectos encontrados con anterioridad a la ejecución.

### 1.4.4 EJECUTAR

En el cuarto paso consiste en llevar a cabo la capacitación

### 1.5.5 EVALUAR

Esta última etapa cumple un rol clave en todo el proceso, puesto que genera la retroalimentación necesaria para conocer la efectividad del programa tanto en los empleados como en la organización. No sirve de nada invertir recursos, tiempo y energía si no se ha de tener presente el impacto que este ha generado. En esta instancia corresponde determinar la satisfacción de las necesidades detectadas y el logro de altos niveles de desempeño.

## **1.5 LA CAPACITACION EN CHILE**

### **1.5.1 SISTEMA DE CAPACITACION**

El sistema de Capacitación y empleo en Chile está establecido en la Ley N° 19518 del año 1997, donde señala que tiene por objeto: “promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la calidad de los procesos y productos”.<sup>7</sup>

El sistema de capacitación contempla acciones tanto en materia de capacitación como en materia de fomento al empleo. En cuanto a las primeras están el 1) promover la generación y difusión de la información pública, 2) fomentar y promover la calidad de los servicios, 3) estimular y supervigilar las acciones y programas y 4) formular, financiar y evaluar programas y acciones de capacitación. En cuanto a las materias de fomento al empleo comprende 1) fomentar el desarrollo de aptitudes y competencias en los trabajadores y 2) estimular el desarrollo y perfeccionamiento de mecanismos de información y orientación laboral.

La aplicación de estas acciones le corresponde al Servicio Nacional de Capacitación y empleo, que se describe más adelante.

### **1.5.2 SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO**

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que está sometido a la supervigilancia del Presidente de la Republica a través del Ministerio del Trabajo y previsión social.<sup>8</sup>

El Sence busca contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e

---

<sup>7</sup> MINTRAB (1997) Ley N° 19.518 Fija nuevo Estatuto de Capacitación y empleo, Ministerio del Trabajo y previsión social.

<sup>8</sup> MINTRAB (1997) Ley N° 19.518 Fija nuevo Estatuto de Capacitación y empleo, Ministerio del Trabajo y previsión social.

instrumentos para el mercado de la capacitación, empleo e intermediación laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente. (Empleo, 2010)

En ese tenor contempla una serie de programas y acciones dirigidos a los distintos grupos de beneficiarios, como trabajadores, desempleados, jóvenes, mujeres y mayores de 50 años. Por otro lado las empresas juegan un rol muy importante en este proceso, pues son las administradoras de los recursos que el Estado a través de la Franquicia Tributaria destina para la capacitación de los trabajadores. Este beneficio consiste en un incentivo tributario a las empresas contribuyentes de primera categoría y que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM, que les permite descontar del pago anual de la renta un máximo del 1%, sólo cuando este haya sido destinado a la capacitación de los trabajadores.

En este sentido es que el Sence busca incentivar la capacitación en las personas y a su vez fiscalizar que el sistema se desarrolle dentro de los marcos legales y estratégicos dentro de los cuales fue creado.

Por otro lado los OTEC y OTIC intervienen en el sistema de capacitación de la manera que más adelante señala.

### **1.5.3 ORGANISMOS TECNICOS DE CAPACITACION (OTEC)**

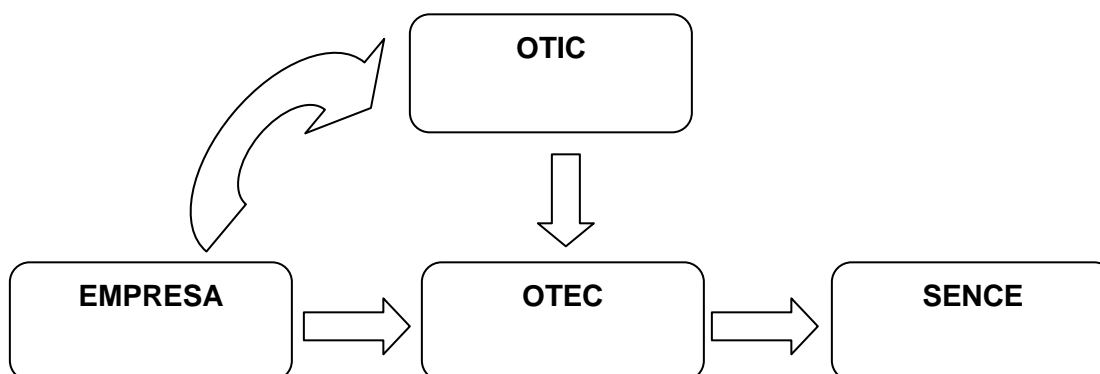
Cuando una empresa u organización decide capacitar a sus trabajadores puede realizarlo directamente contratando a un OTEC. Este es un organismo con personalidad jurídica propia, que tiene como único fin la prestación de servicios de capacitación y que constituye además el requisito básico para estar presente en el registro del Sence. (Economía y negocios online, 2011)

### **1.5.4 ORGANISMOS INTERMEDIOS DE CAPACITACION (OTIC)**

Otra forma de capacitar a sus trabajadores, es que la empresa se adhiera a una Otic. Estos son organismos sin fines de lucro que organizan y supervisan los programas de capacitación, prestan asistencia técnica a la empresa adherida, relativa al análisis de sus recursos humanos y proponen las mejoras que estimen pertinentes.

Cabe tener presente que estos no realizan actividades de capacitación, sólo servirán de nexo entre las empresas afiliadas y los Organismos Técnicos de Capacitación (Economía y negocios online, 2011).

FIGURA: RELACION SISTEMA DE CAPACITACION



FUENTE: Elaboración propia

### 1.5.5 COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACION<sup>9</sup>

En aquellas empresas donde el número de trabajadores es superior a 15 personas, es de carácter obligatorio constituir un comité bipartito de capacitación en aquellas con una cantidad inferior podrán de manera voluntaria hacerlo de la misma manera.

Los comités tendrán dos funciones principales que son en primer lugar la de acordar y en segundo lugar evaluar los planes de capacitación de la empresa. De un modo asistencial le corresponde asesorar a la dirección en las mismas materias.

El comité estará constituido por tres representantes del empleador y tres de los trabajadores y todas las decisiones que se han de tomar deben tener a lo menos la aprobación de la mayoría del comité.

<sup>9</sup> MINTRAB, (1997), , Fija nuevo estatuto de Capacitación y empleo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ley N° 19.518, Octubre 14, Chile.

Cabe destacar que el tema central de este trabajo es conocer la percepción de los trabajadores no académicos de Rectoría, por tanto se busca conocer los cambios o impactos que pueda tener la capacitación en ellos, de manera tal que se puedan relacionar con la percepción, es por ello que a continuación se analizan conceptualmente algunos términos relevantes para esta investigación.

## **CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL**

En el presente capítulo se describen algunos conceptos contenidos en los objetivos y en los cambios de comportamiento de la capacitación indicados por Idalberto Chiavenato.

### **2.1 LA MOTIVACION**

La motivación es “el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo”<sup>10</sup>

Para la administración de una organización debe ser vital conocer este concepto, de manera tal que pueda comprender los comportamientos de sus empleados, aunque estos patrones varíen de un individuo al otro puesto que sus necesidades son distintas, el proceso que los genera es el mismo para todas las personas. Chiavenato señala que existen tres premisas básicas de la relación motivación – comportamiento.

- 1) El comportamiento es causado. Se refiere a que el comportamiento se origina en estímulos internos o externos.
- 2) El comportamiento es motivado. El comportamiento está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Todo comportamiento posee un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia o cualquier expresión para indicar los motivos del comportamiento

Según esta relación el comportamiento de una persona es causado por un estímulo, motivado por una necesidad o deseo y orientado hacia uno o varios objetivos.

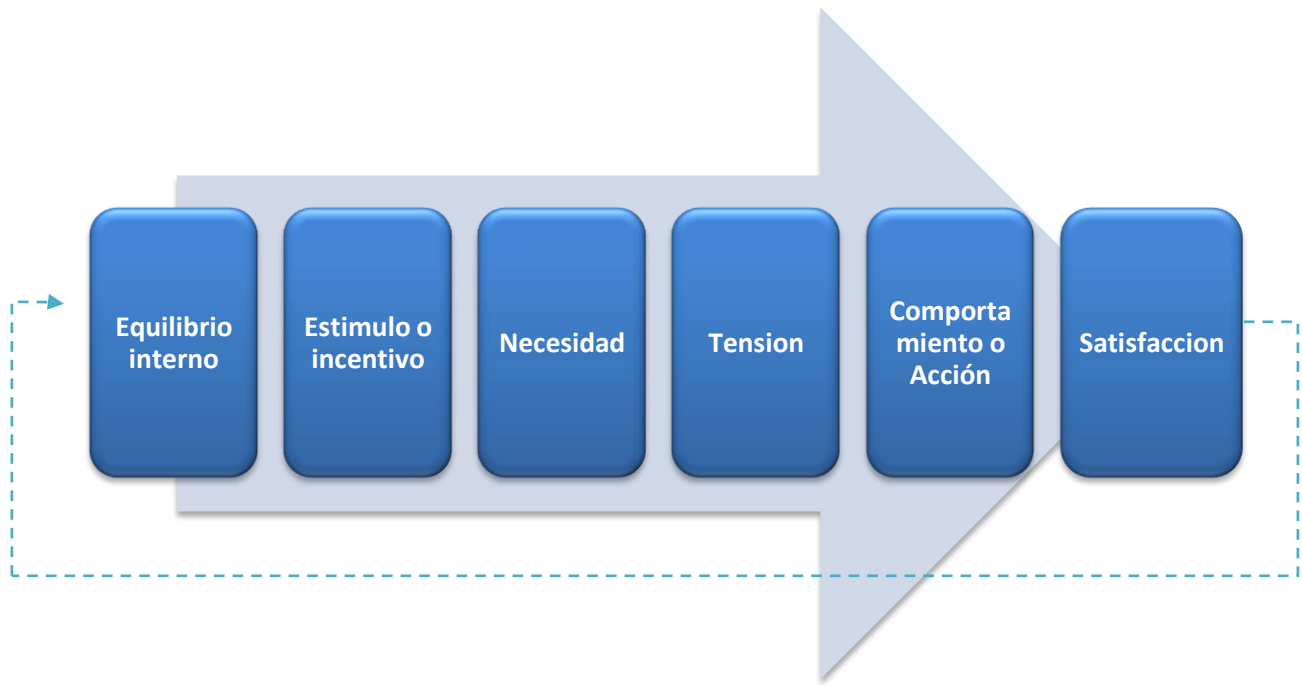
---

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/concepto-de-motivacion.htm> extraído el 19 de noviembre de 2011 a las 22:57p.m.

Esta relación se da de la misma manera para todas las personas, sin embargo el resultado puede ser distinto, pues la motivación de las personas depende de tres variables:

- La manera como se percibe el estímulo (puede variar entre las personas y en la misma persona en el tiempo);
- De las necesidades;
- Del conocimiento que posee cada persona.

### 2.1.1. CICLO MOTIVACIONAL



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Elaboración propia

El ciclo comienza cuando una necesidad rompe el estado de equilibrio, provocando un estado de tensión o insatisfacción generando un comportamiento o acción para liberarlo. Si este comportamiento es eficaz la persona habrá satisfecho su necesidad, recobrando el estado de equilibrio.

La motivación ha generado interés en diversos autores, los que han planteado las teorías que se indican a continuación.

## **2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Según los autores Forehand y Gilmer citados por Gary Dessler definen el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forma (Dessler, Organización y Administración Enfoque situacional, 1979).

## **2.3. DESARROLLO PERSONAL**

El desarrollo del empleado consiste en un “conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades o actitudes” (Dolan, 2003)

En este sentido proporciona al empleado las herramientas necesarias para su mejoramiento continuo tanto para su para el desempeño de su actual puesto de trabajo como para otros en los cuales puede ser considerado en el futuro.

## **2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

La evaluación puede ayudar a detectar problemas en el desempeño de los empleados y de esta forma mejorar las deficiencias detectadas.

## **2.5. HABILIDAD**

Habilidad es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. (Robbins, 2004)

Por lo tanto el desarrollo de estas implica mayor capacidad para asumir los distintos retos que en el futuro le pueda exigir el cargo actual.

## **2.6 PRODUCTIVIDAD**

Productividad es la relación entre la producción obtenida en un determinado periodo de tiempo y los factores utilizados para su obtención.<sup>11</sup> En el aspecto laboral implica la producción del empleado en relación a los recursos materiales y técnicos con los que cuenta y el tiempo que dedique en ello. Una persona será productiva si con pocos recursos y en poco tiempo presenta una alta productividad.

## **2.7. AUTOESTIMA**

Es la autovaloración de uno mismo, de la propia personalidad, de las actitudes y de las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal<sup>12</sup>

En otras palabras se relaciona con los pensamientos, sentimientos y percepciones de uno mismo en relación con el entorno, el aspecto físico, la realización profesional y personal, todo en cuanto pueda influir en la identidad personal.

## **2.8. CREATIVIDAD E INICIATIVA**

La iniciativa es la cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo.<sup>13</sup> y la

---

<sup>11</sup>

[http://www.profes.net/rep\\_documentos/Propuestas\\_Bachillerato/2%20BA%20Productividad\\_1.PDF](http://www.profes.net/rep_documentos/Propuestas_Bachillerato/2%20BA%20Productividad_1.PDF) extraído el 15 de enero de 2012 a las 22:30 pm.

<sup>12</sup> <http://psicologia.laguia2000.com/la-depresion/definicion-de-autoestima> Extraído el 15 de enero de 2012 a las 23:16pm

<sup>13</sup> <http://www.elblogderrhh.com/2007/09/iniciativa.html> Extraído el 15 de enero de 2012 a las 23:00

la creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea<sup>14</sup>

Los conceptos antes definidos son condiciones que se esperan de los empleados, pues la capacidad de ser proactivo y de formular soluciones a las dificultades contribuye en la mejora del funcionamiento y en el cumplimiento de los objetivos de la organización a la que pertenece.

## **2.9. LIDERAZGO**

La formación de líderes es uno de los beneficios de la capacitación, presente desde el punto de vista del trabajador y de la organización, de ahí que comprender el concepto es de gran relevancia.

“El líder es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa”<sup>15</sup>

Por ello que un empleado capacitado, no solo desarrolla destrezas y habilidades para la labor del cargo, sino también aptitudes que permiten dirigir los esfuerzos organizacionales hacia los objetivos generales.

El liderazgo es el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde la vértice del mando, preparando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado<sup>16</sup>

En virtud de ello, un buen líder debe estar comprometido e identificado con los valores y principios de la empresa, debe estar involucrado con cada actividad y metas de la organización a la que pertenece, de esa forma podrá ser capaz de inspirar, guiar e incentivar a otros.

---

<sup>14</sup> <http://petra.upeu.edu.pe/creatividad/creatividad.htm> Extraído el 15 de enero de 2012 21:52pm

<sup>15</sup> <http://www.coninpyme.org/pdf/LiderazgoyTrabajoenEquipo.pdf>, Coninpyme, extraído el 25 de noviembre de 2011 a las 19:24pm.

<sup>16</sup> <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser011.pdf>, Oit Chile, extraído el 25 de noviembre de 2011 a las 20:39pm.

En el desarrollo del concepto ha sido recurrente el término “equipo”, que nos lleva a considerarlo un componente relevante en el proceso del liderazgo, es mas son inseparables, pues no se puede considerar un líder sin un equipo al que guiar.

Un equipo es más que un grupo de trabajo, pues el primero es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y los orienta hacia objetivos compartidos<sup>17</sup>, mientras que el segundo constituye un conjunto de personas que desempeñan su labor sin estar necesariamente comprometidos con la organización.

Por lo que respecta a la capacitación esta otorga la formación y desarrollo de los nuevos líderes en función de patrones de conducta a los cuales deben responder, tales como la organización, producción, comunicación, destreza, adaptación al grupo y saber relacionarse con el grupo y los superiores<sup>18</sup>.

## **2.10. COMUNICACIÓN**

“La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado”<sup>19</sup>.

La comunicación se debe desarrollar, fortalecer y promover, puesto que constituye el factor que le permite a la administración contar con una retroalimentación de las decisiones y estrategias adoptadas. En efecto es un proceso que progresa en el espacio y en el tiempo, donde los distintos actores intervienen y generan flujos de información.

“Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana”<sup>20</sup>. En otras palabras una comunicación efectiva se traducirá en empleados comprometidos y conscientes de los objetivos, políticas, misión, visión y valores organizacionales.

---

<sup>17</sup> <http://www.coninpyme.org/pdf/LiderazgoyTrabajoenEquipo.pdf>, Conipyme, extraído el 25 de noviembre de 2011 a las 21:54pm.

<sup>18</sup>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/liderazgoytrabajoenequipo/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/liderazgoytrabajoenequipo/default2.asp), El prisma, extraído el 25 de noviembre de 2011 a las 22:21pm.

<sup>19</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>, Los recursos Humanos, extraído el 26 de noviembre de 2011, a las 1:24am.

<sup>20</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>, Gestipolis, extraído el 26 de noviembre a las 1:17am.

De modo contrario la “falta de coordinación, información y de claridad en los mensajes se traducen en “ruidos” que dificultan el desarrollo de las tareas”<sup>21</sup>, dichos ruidos implican efectos negativos, tales como errores, disminución de la productividad y de la satisfacción.

Según Robbins la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: controlar la conducta de los miembros; motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño; expresión emocional de sentimientos y satisfacción de las necesidades sociales; y en última instancia facilita la toma de decisiones mediante la obtención de información. (Robbins, 2004)

## **2.11. ACTITUDES**

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos (Robbins, 2004). En otras palabras contiene la opinión de algo.

Las actitudes están compuestas de 3 componentes: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo prepara el contexto para la parte crucial de la actitud, que es su componente afectivo, su lado sentimental o emocional y por último el afecto se traduce en un componente conductual que es la intención de conducirse de cierta manera con alguien o algo

Las actitudes constituyen un elemento relevante para las administraciones de las organizaciones, puesto que se manifiestan en el comportamiento de los trabajadores. Conocer el fundamento de una actitud negativo es de vital importancia si se pretende contar con empleados satisfechos en su lugar de trabajo.

### **2.11.1. TIPOS DE ACTITUDES**

El estudio del comportamiento organizacional ha centrado su estudio en aquellas actitudes relacionadas con el trabajo que contienen las opiniones de los empleados acerca de su entorno laboral. En este sentido Robbins define las principales actitudes. (Robbins, 2004)

---

<sup>21</sup> <http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>, Diego Levis, extraído el 26 de noviembre a las 2:02am.

- Satisfacción con el trabajo: se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Esto se manifiesta en las diferentes actitudes, si son positivas expresan satisfacción de modo contrario insatisfacción.
- Participación en el trabajo: mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, de esta forma el empleado se interesa por realizar un buen trabajo con un índice menor de errores y faltas.
- Compromiso con la organización: se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas. Así, a diferencia de la participación donde el empleado se identifica con lo que hace en el compromiso se identifica con la empresa en la que trabaja.

## 2.12. SATISFACCIÓN LABORAL

Para los estudiosos de la psicología en el trabajo el término de satisfacción laboral es de gran relevancia, puesto que constituye un aspecto de la persona que dice relación con la actitud de ella frente a la organización a la que pertenece, en virtud de ello se considerará actitud a las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral<sup>22</sup>.

En este sentido la satisfacción tiene que ver con la percepción del trabajador frente a las distintas condiciones de trabajo y la consecuencia que pueda resultar de ello, principalmente en la actitud. Son más bien sentimientos hacia la organización que pueden variar de individuo a individuo e incluso en el mismo a través del tiempo. Si bien existen factores que se consideran comúnmente relevantes en la satisfacción como un buen sueldo, en la realidad no es tan así, puesto que empleados con un buen sueldo y estatus no necesariamente están satisfechos en su trabajo. Robbins citado en la revista de la Universidad de Granada “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto”<sup>23</sup>

<sup>22</sup> <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>, extraído el 26 de noviembre a las 21:41pm.

<sup>23</sup> <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>, Universidad de Granada, extraído el 26 de noviembre de 2011 a las 22:17pm.

Gibson también citado en la revista de la Universidad de Granada, afirma que la satisfacción laboral “Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios”

Desde luego las dimensiones que intervienen en la satisfacción del empleado son diversas, sin embargo existe consenso en que es “una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales”<sup>24</sup>, la que se manifiesta en una postura, una actitud y sentimientos positivos hacia el lugar de trabajo, el que ha generado las condiciones apropiadas para que el empleado pueda sentirse a gusto en un cargo que le agrada, condiciones que le son gratas y un ambiente propicio para el desarrollo de su labor.

### **2.13. EXPECTATIVA LABORAL**

Para describir el concepto, nos centraremos en la teoría de la expectativa de Víctor Vroom<sup>25</sup>, la que señala que la motivación de las personas depende de tres factores que son; la valencia, es decir el nivel de deseo que tiene una persona para alcanzar una meta; la instrumentalidad, es la posibilidad de recibir recompensa por un desempeño determinado y por último las expectativas, que se refiere al grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. En virtud de ello la combinación de estos factores determinará la motivación de los trabajadores.

Las expectativas dicen relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño en la realización de una tarea.

De ahí que comprender el significado de las expectativas tiene un especial énfasis cuando se pretende tener empleados motivados, conocer que esperan producto de su esfuerzo y hacer que su esfuerzo sea recompensado, es vital.

---

<sup>24</sup> <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>, Universidad de Granada, extraído el 27 de noviembre de 2011 a las 12:43pm

<sup>25</sup> <http://es.scribd.com/doc/13707823/Teoria-de-Las-Expectativas-de-Victor-Vroom-2>, extraído el 27 de noviembre de 2011 a las 17:59pm.

## **CAPITULO III: MARCO INSTITUCIONAL: UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

### **3.1 ORIGEN**

La Universidad de Valparaíso, constituyó hasta el 12 de febrero de 1981, la sede regional más importante de la Universidad de Chile, cuando ésta disponía de sedes regionales a lo largo de todo el país. Esta disposición se materializó en el Decreto con Fuerza de Ley 6 de 10 de Febrero de 1981, especialmente en el artículo primero donde establece que “La sede de Valparaíso de la Universidad de Chile, constituirá a partir de la fecha de vigencia de la presente ley, una institución de educación superior independiente, autónoma, con personalidad jurídica propia que se denominará Universidad de Valparaíso”<sup>26</sup>.

En lo que concierne a sus inicios, estos se remontan al año 1878 cuando por iniciativa de don Eduardo de la Barra, se dictó un curso de derecho, el que en 1911 se transformó en el Curso Fiscal de Leyes, que más adelante constituiría la primera Escuela de Derecho Regional del País. Seguidamente se creó la Escuela de Enfermería en el año 1933, la Estación de Biología de Montemar en 1941, la que hoy en día constituye la Facultad de Ciencias del Mar y Recursos Naturales, la Escuela de Trabajo Social en 1941, el Instituto Pedagógico en 1948, la Escuela de Odontología en 1952, la Escuela de Arquitectura en 1957, la Escuela de Economía en 1958, sin ir más lejos, de esta forma se fueron creando las distintas facultades y escuelas que hoy conforman a la Universidad de Valparaíso, las que profundizaremos más adelante.

Por otro lado, la reforma universitaria originada en el año 1968, impulsó una profunda crisis que afectó a la Universidad de Chile y cuestionó la sustentabilidad y servicios de la sede de Valparaíso. Este movimiento se materializa en una convención regional y un referéndum que contenía como eje central la estructura organizacional y la relación con la universidad a nivel nacional. Como consecuencia de ello el 15 de junio del mismo año la sede de Valparaíso, adquirió el status legal de Facultad con la aprobación del Consejo Superior Universitario. Status que se mantuvo hasta la aplicación del nuevo Estatuto Orgánico de la Universidad, que le otorgó la categoría de sede el año 1972.

---

<sup>26</sup> MINEDUC, (1981),, Crea la Universidad de Valparaíso, Ministerio de Educación Pública, Febrero, Chile, Decreto con Fuerza de Ley N° 6, Art. Primero.

Más tarde a mediados del 70', el contexto político del país traería un nuevo escenario, marcado por la dictadura militar y una serie de reformas autoritarias, donde el sistema educacional cumpliría un rol clave en las intenciones del gobierno de ese entonces, principalmente en lo que concierne al término de la centralización educacional. En consecuencia, por medio del Decreto Ley N° 1 de 1981 se le otorga independencia a todas las sedes universitarias de provincias, fusionándolas con las sedes de la Universidad Técnica del Estado y creando las universidades regionales, generándose las dos nuevas universidades en Valparaíso: “La Universidad de Valparaíso y la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación”.

En ese tenor y en base a la autonomía señalada en los artículos 3º y 4º del decreto mencionado donde señalan que : “La Universidad es una institución autónoma que goza de libertad académica y que se relaciona con el Estado a través del Ministerio de Educación” y complementa en el artículo siguiente diciendo que: “Se entiende por autonomía el derecho de cada universidad a regir por sí misma, en conformidad con lo establecido en sus estatutos, todo lo concerniente al cumplimiento de sus finalidades y comprende la autonomía académica, económica y administrativa”<sup>27</sup>, la ahora “Universidad de Valparaíso” cuenta con 10 facultades, 41 carreras, campus en San Felipe y Santiago y se encuentra en un trabajo constante por generar nuevas oportunidades y espacios de conocimiento para estudiantes de la región y fuera de ella.

### **3.2 DEFINICION UNIVERSIDAD DE VALPARAISO<sup>28</sup>**

Según el Estatuto de la Universidad de Valparaíso, consignado en el Decreto con fuerza de ley N° 147 de 1981, título I, Art. Primero, la define como una “corporación autónoma de educación superior, que realizará las funciones de docencia, investigación y extensión, propias de la tarea universitaria”, en otras palabras se define como una organización con fines públicos dedicada al cumplimiento de los fines educacionales, principalmente superior, con un ímpetu en la generación de nuevos conocimientos y la difusión de influencias y actividades sociales – culturales al servicio del alumnado.

---

<sup>27</sup> MINEDUC, (1981), , Fija normas sobre universidades, Ministerio de Educación, Decreto con Fuerza de Ley N°1, Enero 03, Chile, Art. 3º y 4º.

<sup>28</sup> MINEDUC, (1981), , Estatuto Universidad de Valparaíso, Ministerio de Educación, Decreto con Fuerza de Ley N° 147, Abril 2, Chile, Título I Artículo1º.

Por otro lado su carácter regional, asigna a la universidad un rol clave en el desarrollo y fortalecimiento de la región de Valparaíso, así entonces plasmado en su propio estatuto en el mismo artículo, señala que: “en el cumplimiento de sus funciones, debe atender adecuadamente los intereses y necesidades del país, y preferentemente, los de la V Región al más alto nivel de excelencia” y agrega “que es una persona jurídica con patrimonio propio”

### **3.3 MISION, VISION Y VALORES UNIVERSIDAD DE VALPARAISO (Universidad de Valparaiso, 2011)**

La Universidad de Valparaíso, declara como misión: “Generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnología, las humanidades y las artes, a través del desarrollo de docencia de pregrado, postgrado e investigación, entregando las competencias para formar los graduados, los profesionales, e investigadores que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional”

Como valores inspiradores son la participación, la solidaridad, la equidad, la libertad, el pluralismo, el pensamiento crítico y el respeto a la diversidad.

La Universidad de Valparaíso, espera proyectar en la sociedad una “Universidad de excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión. Pluralistas y ampliamente participativa de todos sus estamentos. Vinculada a la realidad de su entorno, que aporte desde la potenciación de su ubicación en la región de Valparaíso, al desarrollo regional y nacional. Socialmente responsable. Referente en la Educación superior a nivel nacional e internacional”.

### **3.4 FUNCIONES UNIVERSIDAD DE VALPARAISO<sup>29</sup>**

La Universidad de Valparaíso tiene como funciones:

- a) Promover la investigación, creación, preservación y transmisión del saber universal y el cultivo de las artes y de las letras;

---

<sup>29</sup> MINEDUC, (1981), , Estatuto Universidad de Valparaíso, Ministerio de Educación, Decreto con Fuerza de Ley N° 147, Abril 2, Chile, Título I Artículo 2º.

- b) Contribuir al desarrollo espiritual y cultural del país, de acuerdo con los valores de su tradición histórica;
- c) Formar graduados y profesionales idóneos, con la capacidad y conocimientos necesarios, para el ejercicio de sus respectivas actividades;
- d) Otorgar grados, diplomas y certificados que acrediten conocimiento y expedir los instrumentos en que ello conste, como también otorgar los títulos profesionales que correspondan;
- e) En general, realizar las funciones de docencia, investigación y extensión que son propias de la tarea universitaria.

### **3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD DE VALPARAISO<sup>30</sup>**

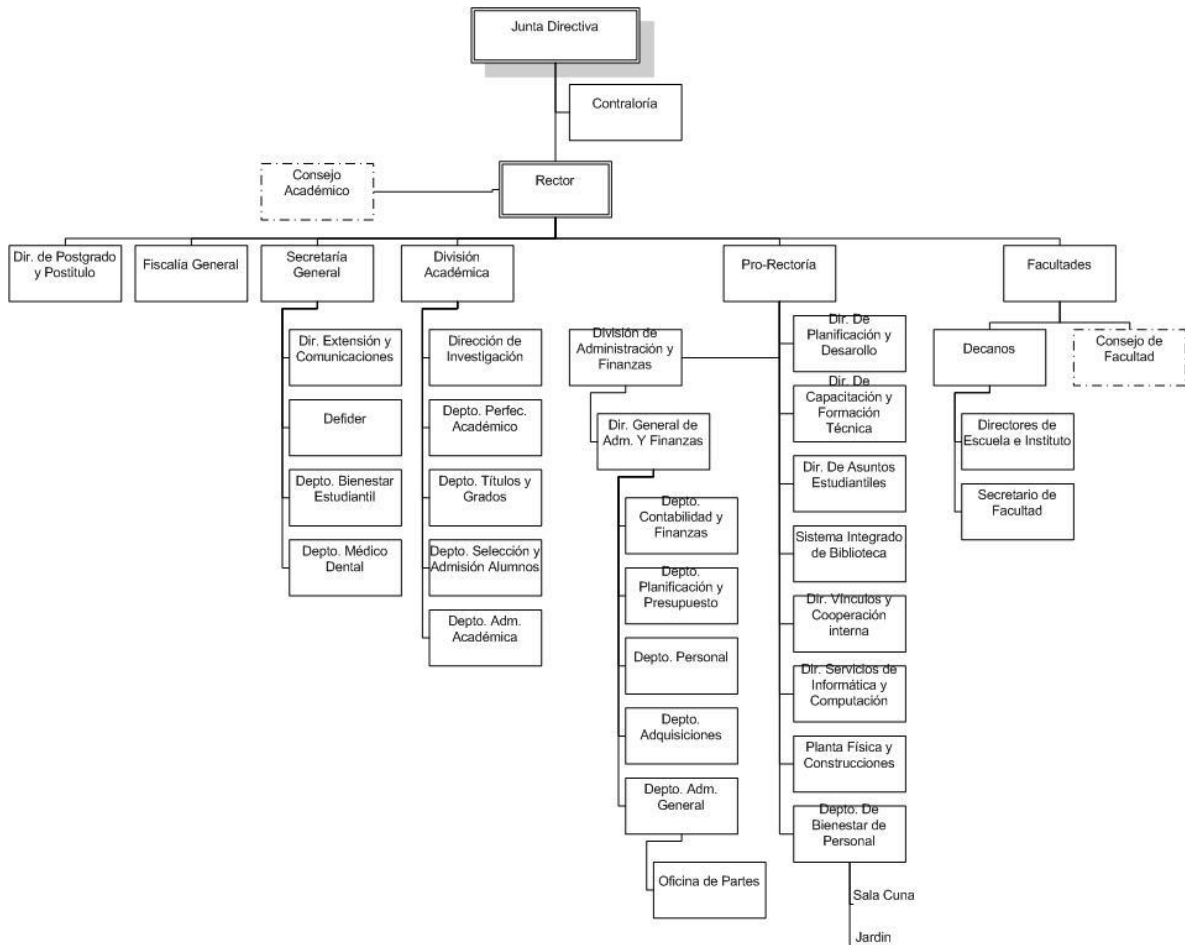
La Estructura de la Universidad de Valparaíso está integrada por 3 niveles, que son:

- 1) Organismos Administración Central
- 2) Facultades
- 3) Escuelas e Institutos

Puesto que la unidad de capacitación (objeto de estudio), está subordinada a la Dirección de recursos humanos, es que se indica sólo la estructura orgánica del nivel central, a la cual está subordinada.

---

<sup>30</sup> UV, (1983), , Reglamento Orgánico Universidad de Valparaíso, Universidad de Valparaíso, Decreto Universitario N° 480, Octubre 26 1983, Chile.



Fuente: [http://corporativo.uv.cl/images/transparencia/ORGANIGRAMA\\_480.jpg](http://corporativo.uv.cl/images/transparencia/ORGANIGRAMA_480.jpg)

Universidad de Valparaíso, extraído el 15 de enero 23:37.

Cabe destacar que el organigrama presentado, representa la estructura funcional y no la estipulada en el estatuto y reglamento orgánico de la Universidad de Valparaíso, ya que actualmente se encuentra en proceso de reformulación, a la fecha aún no formalizado<sup>31</sup>.

### 3.6 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

En el Reglamento Orgánico de la Universidad de Valparaíso, según el artículo N° 53 del Decreto Universitario 480 de 1983, señala que el departamento de personal dependerá de la Dirección general de administración y finanzas (organismo técnico y de administración), sin embargo en la actualidad éste depende de Pro-Rectoría, según lo mencionado

<sup>31</sup> [http://corporativo.uv.cl/attachments/article/62/organigrama\\_funcional2.pdf](http://corporativo.uv.cl/attachments/article/62/organigrama_funcional2.pdf), Universidad de Valparaíso, extraído el 24 de noviembre de 2011 a las 22:18pm.

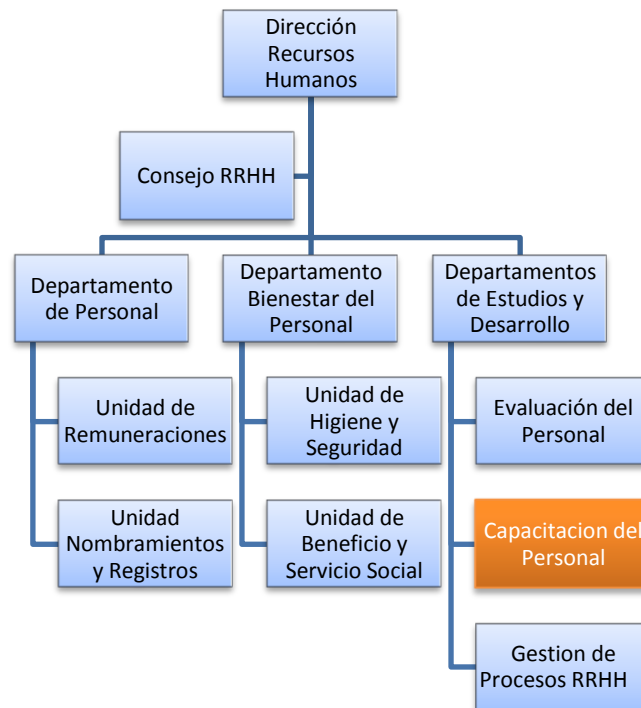
anteriormente. En consecuencia de tales cambios pasó a llamarse “Dirección de Recursos Humanos”.

El departamento está a cargo de “los procesos de selección, nombramiento, promoción y registro de los funcionarios, de la evaluación y capacitación del personal administrativo, de las remuneraciones y demás procesos conexos con estos y las demás funciones que se le asignen relativas al personal”

La misión del departamento es “La planificación y coordinación de los procesos de selección, contratación, retención y desvinculación de las personas que requiere la universidad de Valparaíso para el cabal cumplimiento de su plan estratégico y para realizar sus actividades académicas, administrativas y de servicios, de acuerdo a las políticas, principios y valores que rigen el quehacer de la corporación, procurando mantener y acrecentar los estándares de calidad y excelencia académica que hicieron posible su acreditación”

### 3.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La dirección de Recursos Humanos está estructurada de la siguiente manera:



Fuente: Dirección de Recursos Humanos. Elaboración propia

El departamento de personal es el encargado de llevar a cabo los procesos relativos al personal, con especial énfasis en la selección nombramiento, registro, pago de remuneraciones, promoción y desvinculación de funcionarios.

Se subdivide en dos unidades:

- 1) Unidad de remuneraciones: se entenderá por remuneración “cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función, como por ejemplo, sueldo, asignación de zona, asignación profesional y otras”<sup>32</sup>. Toda función relativa a ello, será parte de este proceso.
- 2) Nombramientos y registros: esta unidad se encarga de materias contractuales del personal académico y no académico de la Universidad, que dan origen al proceso de reclutamiento y selección, además le corresponden la confección de decretos y resoluciones que consignen dichos actos. La administración del personal de planta es otra de sus funciones.

El departamento de bienestar del personal cumple funciones de servicio social, prestaciones de salud, económicas y asistenciales, deportes y recreación, todas sujetas a la supervisión de la Superintendencia de seguridad social.

Este departamento se organiza en dos unidades:

- 1) Unidad de beneficios y servicio social: esta unidad gestiona los beneficios sociales, económicos o de salud, para ello informa, procesa solicitudes y otorga los beneficios.
- 2) Unidad de higiene y seguridad: en esta unidad el eje central es la prevención de accidentes laborales e implementar políticas de acuerdo a la normativa vigente con la colaboración del comité paritario de higiene.

El departamento de estudios y capacitación gestiona los procesos de evaluación y gestión del personal, además del mejoramiento continuo de procesos al interior de la Universidad.

---

<sup>32</sup> MINHDA, (2005), , Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda, Decreto con Fuerza de Ley N° 29, septiembre 10 de 1998, Chile.

Se subdivide en tres unidades:

- 1) Gestión de procesos de recursos humanos: en esta unidad la organización es objeto de estudio y análisis, con el objetivo de proponer mejoras en el proceso de gestión.
- 2) Evaluación del personal: está encargada de preparar y coordinar las actividades propias del proceso de calificación y evaluación del desempeño. esta función está sujeta al Decreto N° 1825 del año 1998 que aprueba el Reglamento de calificaciones del personal afecto al estatuto administrativo.

Por último se encuentra la Unidad de Capacitación del personal que será descrita más adelante con especial énfasis.

### **3.7 UNIDAD DE CAPACITACIÓN INTERNA (Unidad de Capacitación Interna, 2010)**

Esta unidad está a cargo de la gestión del proceso de capacitación integral del personal con preponderancia en el desarrollo profesional, técnico y personal. Es importante señalar que la elaboración y diseño del Plan de Capacitación es desarrollado por la Unidad de Capacitación Interna en conjunto con el Comité Bipartito, quienes han definido los siguientes objetivos generales y específicos, establecidos en el Plan Anual del año 2010.

#### **3.7.1 OBJETIVOS GENERALES UNIDAD DE CAPACITACION**

- 1) Preparar, corregir y/o actualizar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades en sus puestos de trabajo.
- 2) Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- 3) Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a las supervisiones y acciones de gestión.

#### **3.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS UNIDAD DE CAPACITACION INTERNA**

- 1) Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Universidad su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- 2) Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- 3) Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de las actividades.

- 4) Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- 5) Ayudar a la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos, y requerimientos de la Universidad.
- 6) Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

### **3.7.3 METAS UNIDAD DE CAPACITACION INTERNA**

El plan de capacitación contempla aquellos cambios que pretenden lograr con la implementación de las diferentes políticas, destacan:

- 1) Acortar la brecha en las competencias del uso de las tecnologías de la información en todos y cada uno de los estamentos de la Universidad.
- 2) Desarrollar programas de capacitación que permita el desarrollo permanente de los colaboradores de los distintos estamentos de la universidad.
- 3) Sociabilizar la política de capacitación, para que esta contribuya a la calidad de vida laboral y al desarrollo de la creatividad e innovación por parte de los colaboradores de la Universidad.

### **3.7.4 PROPÓSITOS DE LA UNIDAD DE CAPACITACION INTERNA**

La capacitación de los funcionarios de la Universidad, se llevará a cabo con el propósito de contribuir en:

- 1) Elevar el rendimiento de los colaboradores y con ello la eficiencia y eficacia de la Universidad, con la expectativa de que se le reconozca como una organización de primer nivel.
- 2) Generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, la productividad y la calidad de los procesos.
- 3) Mantener al colaborador actualizado en sus conocimientos y habilidades propias de su quehacer y de otras áreas relativa a los avances tecnológicos, lo que estimula la creatividad y la iniciativa, ayudando a prevenir la obsolescencia de los conocimientos.

### **1.7.5 LÍNEAS PROGRAMÁTICAS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN INTERNA (Unidad de Capacitación Interna, 2010)**

La Unidad de Capacitación Interna agrupa los cursos de capacitación en diversos programas que son los siguientes:

- Programa de fortalecimiento de la función directiva
- Programa de inducción al cargo y a la institución.
- Programa de formación para precalificadores
- Programa capacitación correctiva
- Programa actualización y desarrollo de habilidades pedagógicas
- Programa de perfeccionamiento conjuntos instrumentales
- Programa de idiomas
- Programa de desarrollo personal
- Programa de desarrollo de la función y/o rol gremial de las asociaciones
- Programa becas sociales
- Programa de desarrollo de la función/tarea de mayordomos y auxiliares

De manera complementaria la Unidad de Capacitación establece áreas programáticas según el estamento:

Para el estamento académico:

- Área pedagógica educativa: con la finalidad de actualizar los conocimientos pedagógicos.
- Área administración y gestión pedagógica: con la finalidad de desarrollar competencias en el ámbito administrativo.

Para los estamentos académico y no académico:

- Área administración y recursos humanos: orientada a satisfacer los requerimientos propios de los procesos universitarios.
- Área gestión: orientada al uso eficiente y eficaz de los recursos.
- Área idiomas: inicio o aumento del uso del idioma
- Área técnica tecnológica: orientada al uso de las tecnologías.

Para el estamento no académico:

- Área servicios: orientada a la atención de clientes internos y externos.
- Área mantención: actividades propias de mantención.

### **3.7.6 COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.**

El comité bipartito de capacitación antes descrito en el marco referencial, está compuesto en la Universidad de Valparaíso por tres representantes de la institución y tres representantes de los funcionarios.

## **CAPITULO IV: METODOLOGIA DEL TRABAJO**

### **4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la percepción de los funcionarios no académicos de Rectoría de la Universidad de Valparaíso respecto de la capacitación interna y coincide con los objetivos y cambios en el comportamiento logrados por la capacitación indicados por Chiavenato?

### **4.2 OBJETIVO GENERAL**

1. Analizar el proceso de capacitación interna de la universidad de Valparaíso y la percepción de los funcionarios no académicos de Rectoría de la Universidad de Valparaíso durante el periodo 2011

### **4.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.1 Describir las etapas que componen el proceso de capacitación.
- 1.2 Determinar los factores que intervienen en el proceso de capacitación de la Universidad de Valparaíso.
- 1.3 Describir lineamientos que orientan la planificación del proceso de capacitación interna de la Universidad de Valparaíso.
- 1.4 Conocer la percepción de los funcionarios no académicos de Rectoría respecto de la capacitación interna de la Universidad de Valparaíso.

### **4.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada en la presente investigación es de carácter mixta, puesto que se describieron los distintos procesos y actores involucrados en la capacitación así como

también se utilizaron datos cuantitativos provenientes de las encuestas aplicadas que permitieron fundamentar el estudio.

#### 4.5 DESCRIPCION VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DEFINICION	MEDICION	PREGUNTA
Necesidades laborales	Aquellos aspectos laborales que los funcionarios requieren para desempeñar un buen trabajo y que se encuentra ausente al momento de la investigación.	SI/NO- Abierta	1 - 13
Productividad	Es la relación entre la producción obtenida en un determinado periodo de tiempo y los factores utilizados para su obtención.	SI/NO	2 – 14
Clima laboral	Ambiente interno existente entre los miembros de la organización	SI/NO	3 – 15
Actualización de conocimiento	Actualización del conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori)	SI/NO	4 – 16
Mejora en las habilidades	La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.	SI/NO	5 – 17
Creatividad	La creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea	SI/NO	6 - 18
Iniciativa	Cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo.	SI/NO	6 – 18
Autoestima	Es la autovaloración de uno mismo, de la propia personalidad, de las actitudes y de las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal.	SI/NO	7 – 19

Evaluación del desempeño	Apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.	SI/NO	8 – 20
Desarrollo personal	Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.	SI/NO	9 – 21
Motivación	Aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.	SI/NO	10 – 22

## 4.6 FUENTES DE INFORMACION

### 4.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Para la presente investigación será fuente principal de información la opinión y percepción de los funcionarios no académicos no profesionales de Rectoría de la Universidad de Valparaíso, obtenidas mediante la realización de una encuesta.

### 4.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

De modo complementario se usaron como fuente de información los libros, artículos y páginas webs citadas durante el desarrollo de la investigación.

## 4.7 DESCRIPCION DE LA POBLACION ESTADISTICA

Se deduce de las personas que componen La planta esquemática y escalafones de la Universidad, que están fijados en el Decreto Universitario N° 665 de 1988, donde se establece para la planta, los grados, números de cargos, ya sean provistos o vacantes y en el caso de los escalafones el grado de inicio y de tope

La planta esquemática está fijada de la siguiente manera:

- Planta Directiva Superior
- Planta Académica
- Planta Profesional
- Planta Administrativa
- Planta de Técnicos y Auxiliares

Los escalafones son:

- Académicos Jornada Completa
- Académicos de Jornada Parcial
- Profesionales
- Otros profesionales
- Administrativos
- Secretarias
- Técnicos especializados
- Servicios
- Directivos Académicos
- Directivos Administrativos

Dado que el interés investigativo tiene que ver con la capacitación, se han clasificado los funcionarios en dos grandes áreas, los Académicos y los No Académicos.

Este último grupo de los no académicos, son quienes participan mayoritariamente de los planes de capacitación del personal, en razón de lo cual la población estadística de la cual se obtendrá la información, corresponde a esta categoría de personal.

La clasificación del personal no académico corresponde a las siguientes categorías

- Profesionales
- Administrativos
- Técnicos y
- Auxiliares.

Nota: La categoría de profesionales quedaron fuera de la investigación ya que este personal está orientado más bien a perfeccionamiento y no a capacitación. Por lo que de manera más precisa nuestra investigación se centra en los grupos de administrativos, técnicos y auxiliares, por ser estos además los subgrupos donde se orienta principalmente la capacitación del estamento universitario.

Dada la imposibilidad práctica de aplicar la revisión en todas las facultades de la Universidad se optó por redefinir la población estadística centrada exclusivamente en Rectoría que corresponde a un total de 250 personas aproximadamente. Corresponde a un 28% de los funcionarios no académicos

Considerando el informe anual del año 2010 y el informe anual del año 2011 de la Unidad de Capacitación Interna de la Universidad, el número de capacitados de No Académicos es notablemente mayor al de Académicos. Ejemplo de ello en el año 2010 se capacitaron a un total de 592 no académicos versus un total de tan solo 146 de Académicos. En el año 2011 un total de 616 funcionarios No académicos se capacitaron versus 114 académicos capacitados.

En virtud de ello y de la gran relevancia que tiene la capacitación para los No académicos, es que los he seleccionado como objeto de estudio, principalmente a los Administrativos, Técnicos y Auxiliares.

#### 4.8 INSTRUMENTOS APLICADOS

Con el propósito de conocer la percepción de los funcionarios de rectoría, respecto de la capacitación interna y de las distintas variables independientes que puedan intervenir en ello, se ha elaborado una encuesta subdividida en dos partes, una para los funcionarios que se han capacitado y otra para aquellos que no se han capacitado.

##### Preguntas

1) El curso al cual asistió ¿respondió a sus necesidades laborales?		
	SI	NO
2) ¿Sintió que la capacitación le ayudó a mejorar su productividad?		
	SI	NO

3)	¿La capacitación ayudó a mejorar el clima organizacional?	SI	NO
4)	¿Actualizó sus conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de su trabajo?	SI	NO
5)	¿Han mejorado sus habilidades luego de asistir a una capacitación?	SI	NO
6)	¿La capacitación estimuló su creatividad e iniciativa?	SI	NO
7)	¿Sintió que contribuyó en su autoestima?	SI	NO
8)	¿Cree que la capacitación contribuyó en la evaluación de su desempeño?	SI	NO
9)	¿Cree que la capacitación es una oportunidad de desarrollo personal ya sea para el cargo actual o para otros puestos en los cuales puede ser considerado?	SI	NO
10)	¿Luego de la capacitación se sintió motivado para desempeñar su trabajo?	SI	NO
11)	¿Cuál es la razón fundamental por la que asistió a un curso de capacitación?		
12)	¿Qué curso podría ayudar a la gestión universitaria?		
<b>PARA QUIENES NO SE HAN CAPACITADO 13-23</b>			
13)	¿Qué curso le ayudaría a responder a sus necesidades laborales?		

14)	¿Cree que si se capacita mejoraría su productividad?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
15)	¿Cree que contribuiría a mejorar el clima organizacional?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
16)	¿Cree que es necesaria una capacitación para actualizar sus conocimientos?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
17)	¿Cree que tiene incidencia en la mejora de sus habilidades?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
18)	¿Estimularía la creatividad y la iniciativa?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
19)	¿Contribuiría a su autoestima?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
20)	¿Cree que asistir a un curso de capacitación influiría en la evaluación de su desempeño?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
21)	¿Considera la capacitación como una oportunidad de desarrollo personal?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
22)	¿Cree que incrementaría su motivación estando capacitado?	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
23)	¿Cuál es la razón fundamental por la que no se ha capacitado?	

#### **4.9 TABLA DE VACIADO**

Ver anexo N°01

#### **4.10 DISEÑO MUESTRAL:**

Comprende todos los aspectos relacionados con la obtención de una muestra, que para nuestro caso se obtendrá a través del tipo de muestreo probabilístico “aleatorio simple”, con lo cual aseguraremos representatividad de la población respecto de la cual requerimos investigar, con el propósito que a partir de los resultados muestrales podamos inferir conclusiones hacia toda la población bajo estudio, que para nuestro caso son los funcionarios no académicos de Rectoría entre administrativos, técnicos y auxiliares.

#### **4.11 TAMAÑO MUESTRAL:**

La determinación del tamaño muestral definitivo, depende de muchos factores; sin embargo podemos hacer centro de gravedad en aquellos criterios más relevantes del punto de vista técnico. A saber, en primer lugar se define el nivel de confianza para la muestra que corresponde a la probabilidad que permite generalizar o extrapolar a la población en estudio los resultados muestrales. En investigaciones de esta naturaleza, se usan habitualmente niveles confianza entre el 90% y el 99%.

Otro de los criterios-clave para la determinación de una muestra óptima, corresponde al error estadístico (de muestreo) involucrado; que corresponde a una definición del investigador en cuanto a la diferencia esperada de los indicadores que se obtienen a partir de la muestra respecto de los mismos indicadores como medidas poblacionales, conocidos técnicamente como “parámetros poblacionales”, bajo el supuesto que eventualmente éstos son conocidos. De esta definición surgen los conceptos que en general se conocen de la forma siguiente:

“A menor error de muestreo se necesita un mayor tamaño muestral” o la situación inversa que “ A mayor error de muestreo, se requiere un menor tamaño muestral”

Los errores de muestreo, en la práctica no deben superar el 6%.

El tamaño muestral definitivo usado en la investigación se deduce de la siguiente formulación estadística:

$$n = \frac{p * q}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p * q}{N}}$$

**donde:**

p : Es la proporción en que presume ocurrirá (en la población) la variable más relevante en estudio.

q : 1 - p

z : Corresponde al N° de errores estándar asociado con el nivel de confiabilidad deseado (asumiendo que la variable tiene distribución de probabilidad de tipo “normal”)

E : Corresponde al error máximo que el investigador desea para que los indicadores de la muestra sean representativos de la Población bajo estudio.

N : Tamaño de la Población

Nuestra investigación, plantea un tamaño muestral considerando un 95% de confianza y un error de muestreo del 6%, con el criterio de máxima variabilidad; de tal forma de obtener una muestra probabilística representativa de la población de funcionarios no académicos excluyendo a profesionales, lo que nos da un tamaño muestral de **112** funcionarios.

Sin perjuicio de lo anterior, planteamos una sobremuestra del 25% con el objeto de suplir potenciales tasas de no-respuesta (que se ha estimado será “alta”, dada la alta probabilidad de no encontrar efectivamente a las personas elegidas como unidad muestral y también considerando la posible eliminación de encuestas cuya tabulación detecte errores fuera de rango para los diferentes variables de interés, dado que al no ser presencial dificulta la explicación para dudas que surgen respecto a los ítems considerados en la encuesta.

En resumen, y considerando lo anterior, la muestra total elegida está conformada por **130 encuestados**, que fueron elegidos a través del tipo de muestreo “aleatorio simple”, seleccionados desde el listado total de funcionarios no académicos de Rectoría.

#### 4.12 TRABAJO DE CAMPO

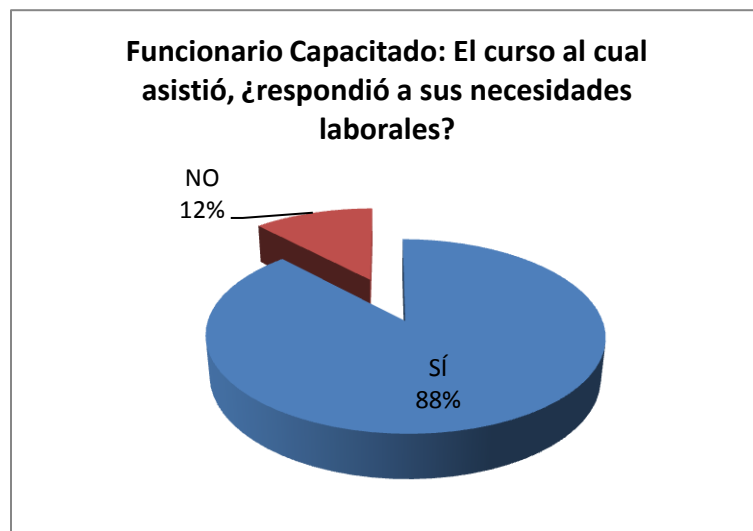
Las encuestas fueron aplicadas directamente con cada uno de los funcionarios de la muestra, en sus lugares y horarios de trabajo.

### CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El presente capítulo contiene el resultado de la encuesta aplicada a los funcionarios no académicos de Rectoría y el análisis de cada pregunta en relación a cada una de las variables y categorías de funcionarios no académicos.

#### 5.1 ADMINISTRATIVOS

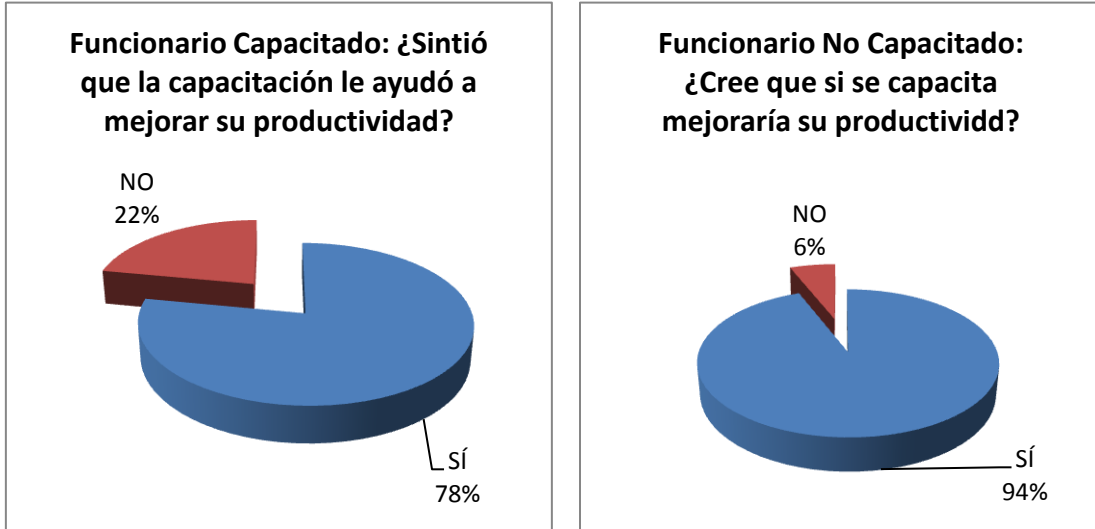
##### Variable Número Uno: Necesidades laborales



Fuente: elaboración propia

Se puede observar en el gráfico que el 88% de los funcionarios administrativos capacitados indica que la capacitación respondió a sus necesidades laborales. Ello revela que el curso de capacitación les brindó las herramientas necesarias para el desempeño de su labor.

## Variable Número 2: Mejorar su productividad

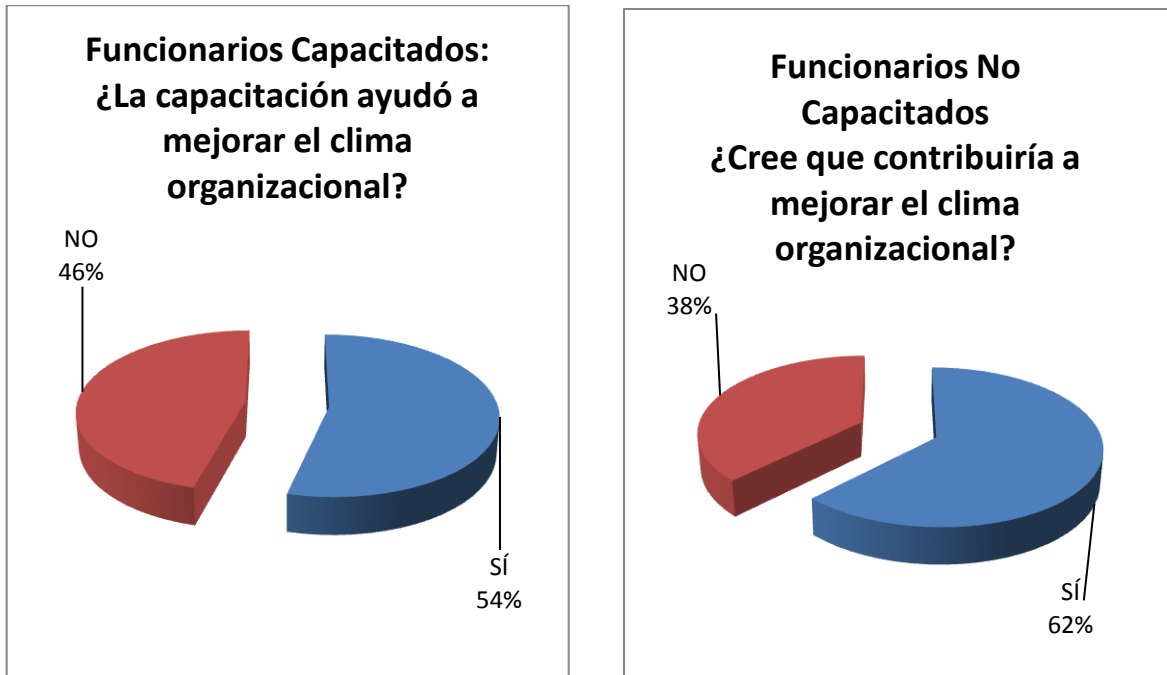


Fuente: elaboración propia

El 78% de los administrativos capacitados indican que la capacitación les ayudó para que en menos tiempo y con menos recursos puedan producir más, mientras que el 22% afirma no tener relación alguna entre la capacitación y la productividad.

Misma tendencia se presenta en los no capacitados, pero con mayor preponderancia, en tanto un 94% dice que mejoraría su productividad estando capacitado y tan solo el 6% dice no mejoraría, se puede deducir que la percepción de los capacitados es que la capacitación mejoraría su productividad.

### Variable Número 3: Clima organizacional



Fuente: elaboración propia

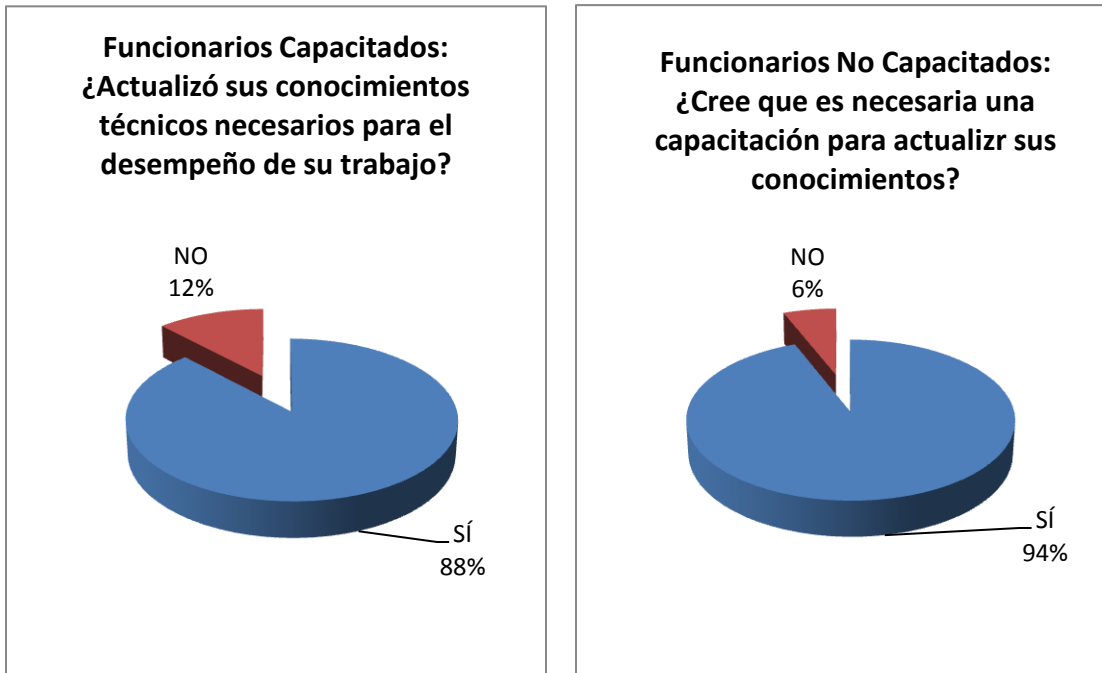
En la variable de clima organizacional el 54% de los administrativos capacitados indican haber una mejora en el clima laboral producto de las capacitaciones. Casi igualitariamente un 46% sostienen no haber mejoras, muchas veces argumentando que el clima no depende tan solo de un funcionario sino de la organización como un todo. Por otra parte los no capacitados en un 62% cree que contribuiría y tan solo un 38% cree que no.

Chiavenato indica al respecto: uno de los objetivos de la capacitación es “crear un clima más satisfactorio entre los empleados”

Coincide o no coincide: si coincide

Ello concuerda con uno de los objetivos de la capacitación que es el de crear un clima satisfactorio entre los empleados. Se puede afirmar que la gestión de la capacitación interna de la Universidad responde a este objetivo.

#### Variable Número 4: Actualización de conocimientos



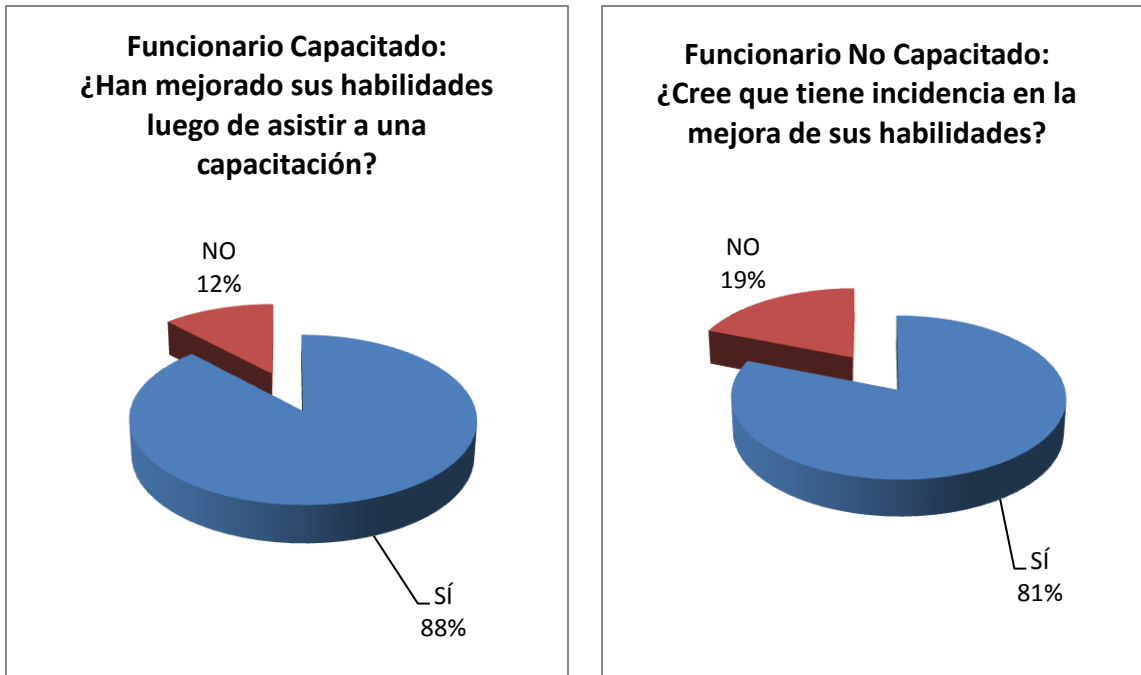
Fuente: elaboración propia

En esta variable la tendencia es casi similar entre funcionarios capacitados y no capacitados. Mayoritariamente un 88% de los capacitados y un 94% de los no capacitados afirman que existe una estrecha relación entre la capacitación y la actualización de los conocimientos, lo que concuerda con una de las definiciones de capacitación que es la de otorgar grados de conocimientos a los empleados.

Chiavenato indica: uno de los cambios contenidos en la capacitación es la “transmisión de nuevos conocimientos”.

Coincide o no coincide: si coincide.

## Variable Número 5: Mejorar Habilidades



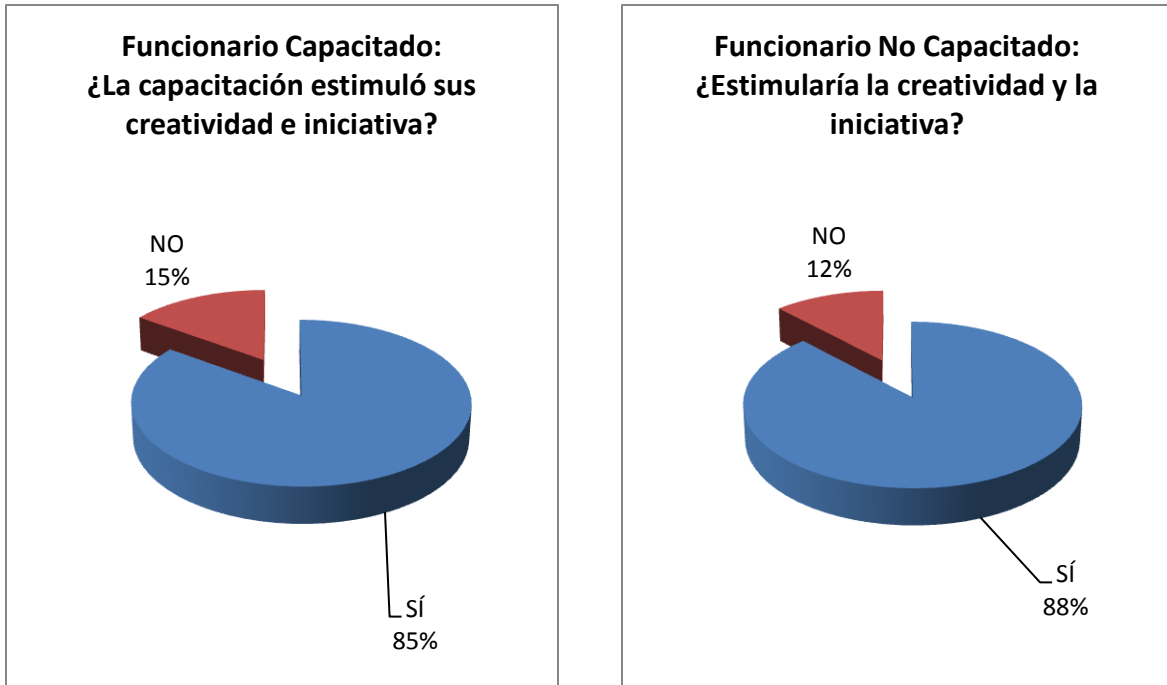
Fuente: elaboración propia

En la variable de mejora de las habilidades la tendencia concuerda con la de actualización de conocimientos, en cuanto capacitados y no capacitados reconoce una mejora en las habilidades relacionada con la capacitación. Esto es coherente con los tipos de cambio de comportamiento logrados mediante la capacitación como es el desarrollo de habilidades principalmente el desarrollo e destrezas relativas a la labor que se ejecuta en el puesto de trabajo.

Chiavenato indica: uno de los cambios de comportamientos contenido en las capacitaciones es el “desarrollo de habilidades sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo”

Coincide o no coincide: si coincide

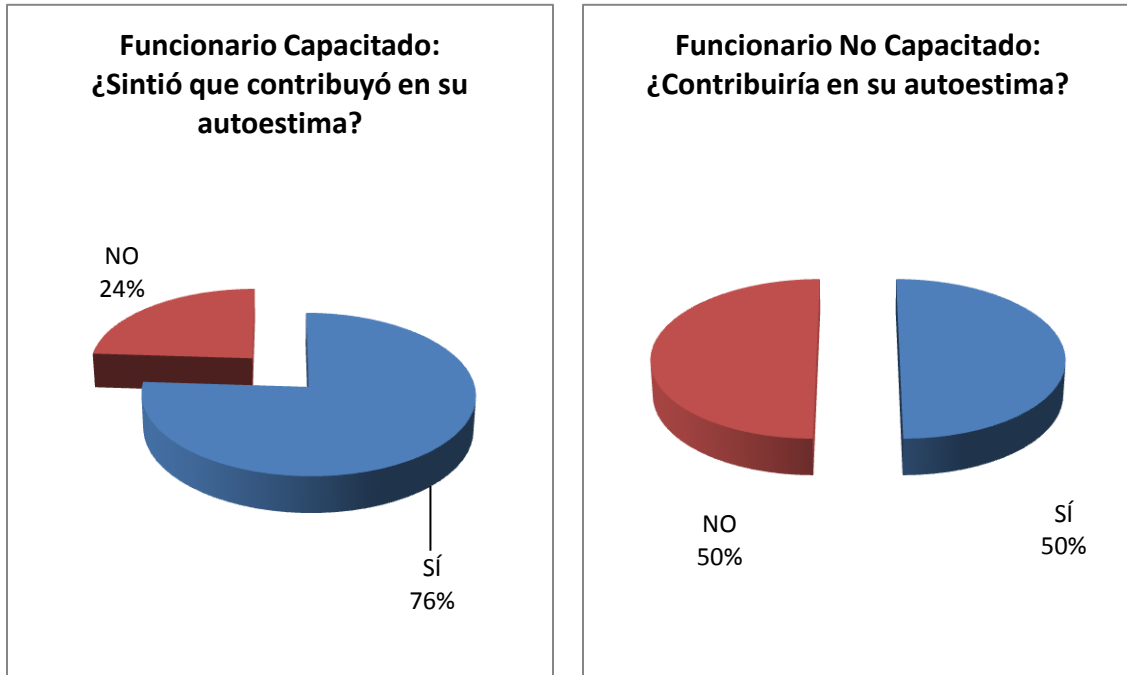
## Variables Números 6 y 7: Creatividad e Iniciativa



Fuente: elaboración propia

La creatividad y la iniciativa parecen estar estrechamente relacionadas con la capacitación en tanto un 85% y un 88 % de funcionarios capacitados y no capacitados respectivamente creen contar con las herramientas necesarias para ser creativos y tener iniciativa si han de ser o serian capacitados.

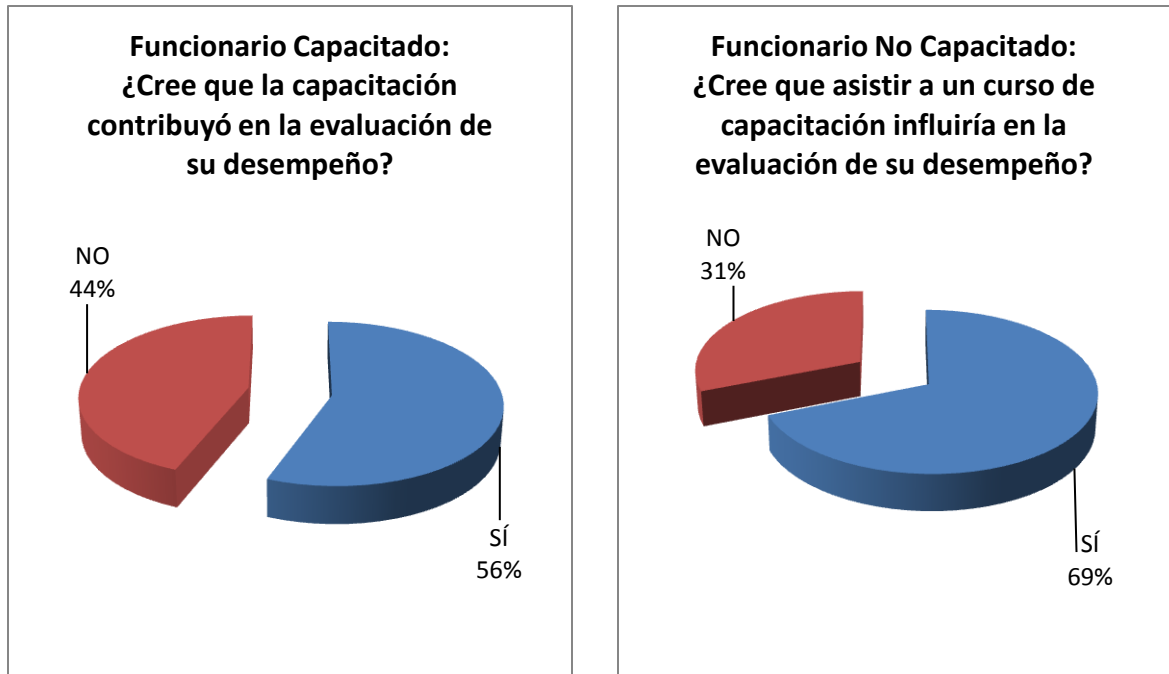
### Variable Número 8: Autoestima



Fuente: elaboración propia

La autoestima parece ser un concepto percibido de manera distinta en los capacitados y no capacitados, ya que un 76% de los primeros dice mejorar su autoestima estando mientras que los segundos mantienen una tendencia equilibrada lo que indica una cierta incertidumbre de lo que pueden lograr estando capacitados.

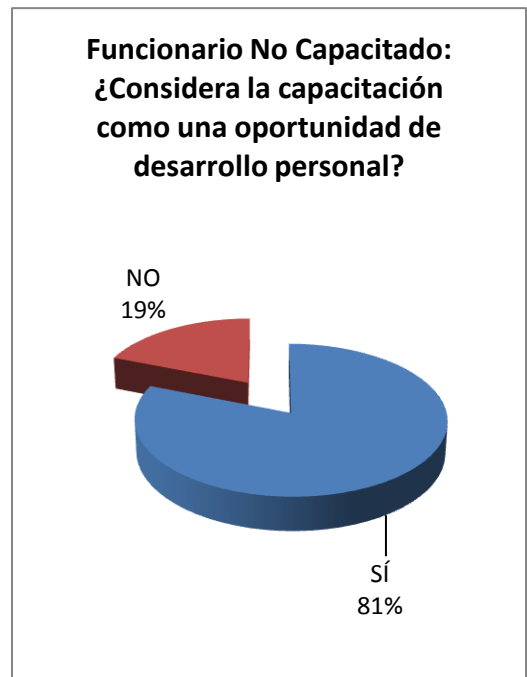
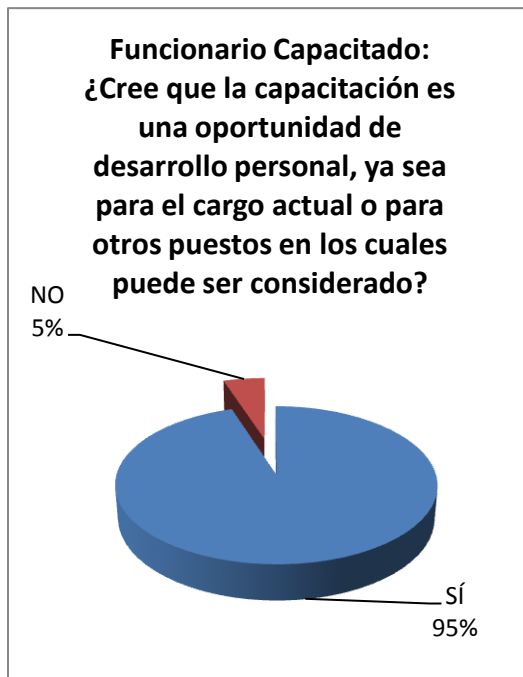
## Variable Número 9: Evaluación del Desempeño



Fuente: elaboración propia

En esta variable un 56% de los capacitados creen que el haberse capacitado tuvo incidencias en la evaluación de su desempeño y casi de manera equilibrada un 44% cree que no. Lo que indica cierta incertidumbre respecto del real valor que se le asigna a las capacitaciones en sus propias evaluaciones. En tanto la mayoría de los no capacitados creen que si influiría en una posterior evaluación.

## Variable Número 10: Desarrollo personal



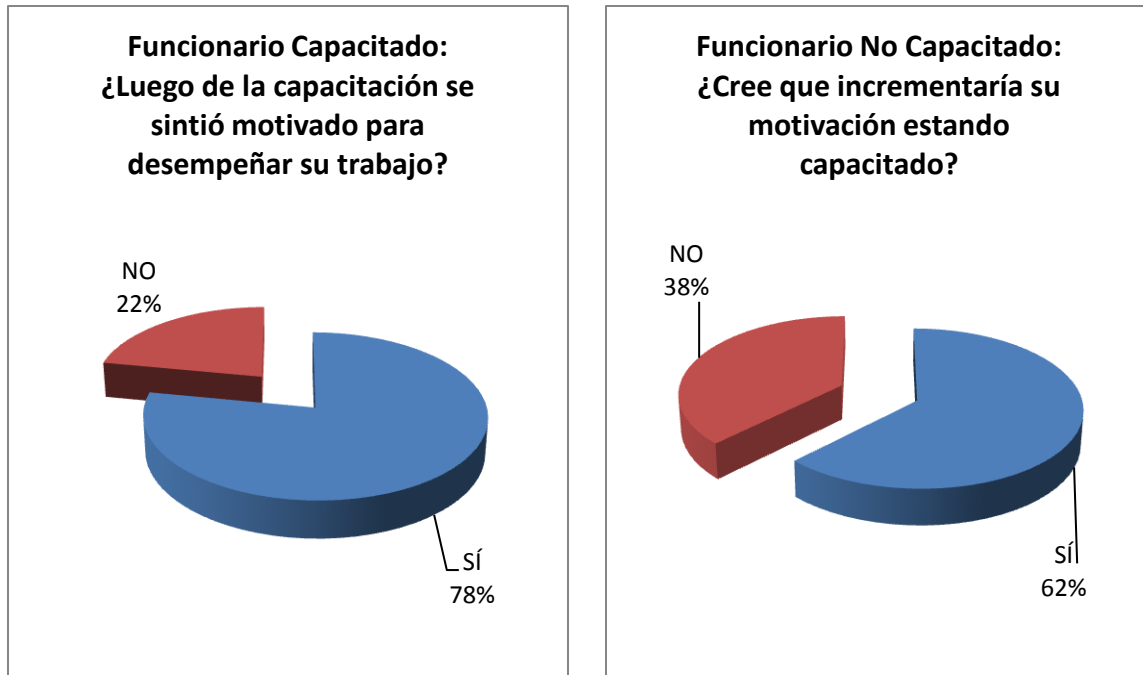
Fuente: elaboración propia

El desarrollo personal es uno de los objetivos de la capacitación, el que se ve demostrado porque en la mayoría de los casos se cree que es una oportunidad de desarrollo, lo que afirma que a través de la capacitación no solo se otorgan herramientas y se transmiten conocimientos sino también se desarrollan aspectos personales necesarios para la realización del empleado.

Chiavenato indica: uno de los principales objetivos de la capacitación es “proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo”

Coincide o no coincide: sí coincide

## Variable Número 11: Motivación



Fuente: elaboración propia

En muchas ocasiones se mencionó durante la investigación que la capacitación tenía efectos en la motivación de los empleados. Ahora bien, aunque la mayoría de los funcionarios capacitados y no capacitados afirma que existe una estrecha relación entre la capacitación y motivación, un porcentaje menor, cree que no se sienten o se sentirían motivados producto de la capacitación. Se hace necesario un replanteamiento en este sentido de manera tal que se puedan obtener la totalidad de los empleados motivados.

Chiavenato indica al respecto: uno de los principales objetivos es “cambiar la actitud de las personas e incrementar su motivación”

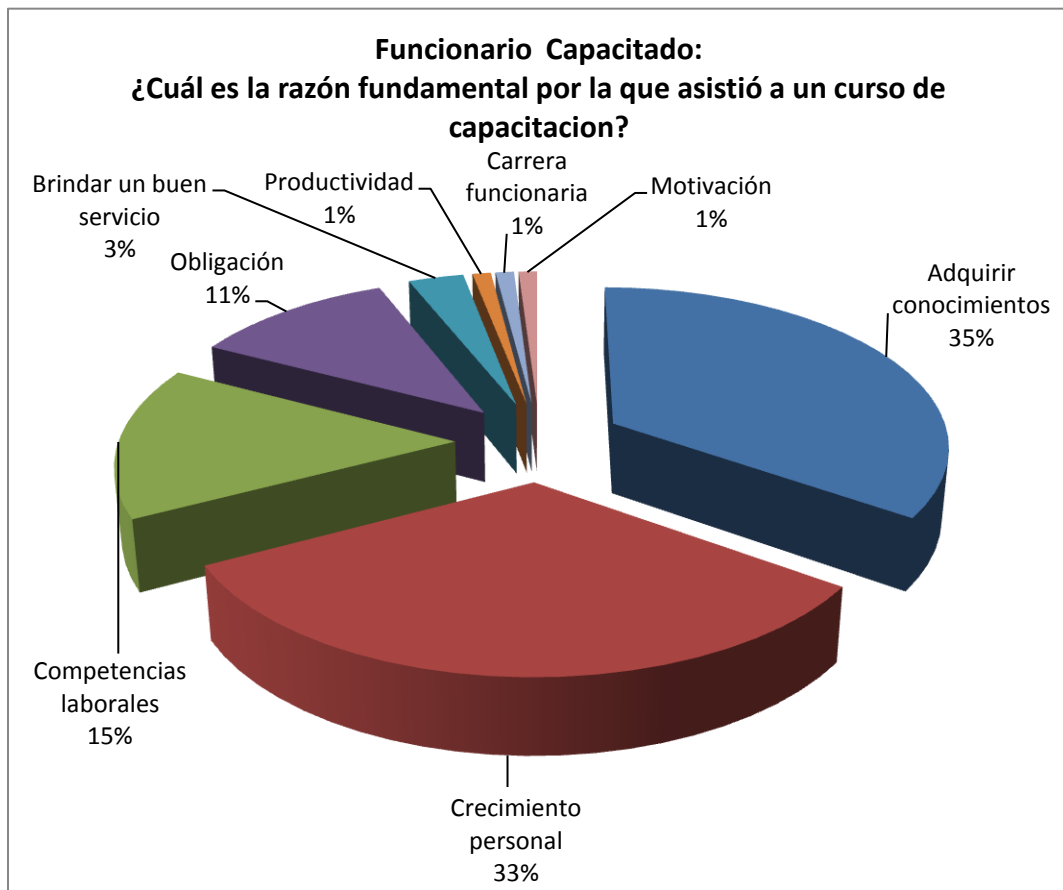
Coincide o no coincide: si coincide.

### Preguntas abiertas

En esta pregunta abierta el encuestado tenía la posibilidad de responder libremente. Algunos no contestaron y otros dieron más de una razón.

La primera está orientada a los funcionarios que se han capacitado. Para ello se considera un total de 73 respuestas.

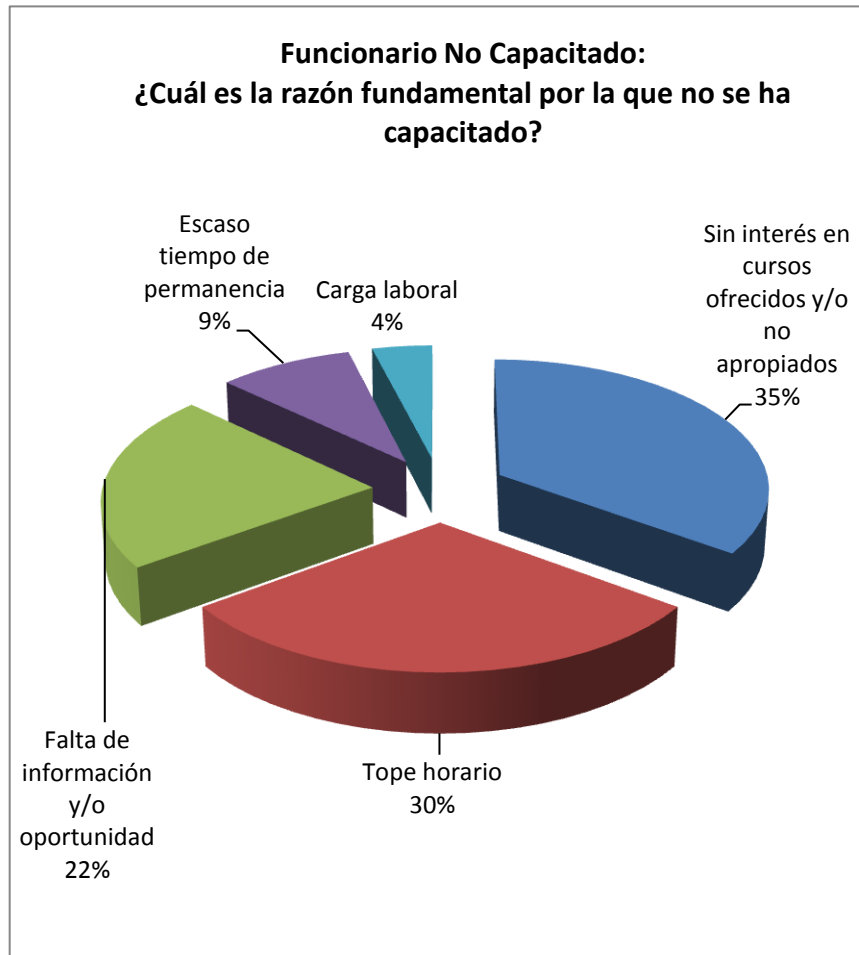
Se grafica de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

Conocer las verdaderas razones por las que un funcionario asiste a una capacitación es de vital importancia, ya que a través de ello se pueden conocer las expectativas con las que asisten o lo que esperan de ello. En función de las razones la unidad de capacitación puede advertir aquellas áreas que serían de interés para los funcionarios. Así en relación a la encuesta aplicada puede deducirse que lo principal es la entrega de conocimiento seguido por el crecimiento personal.

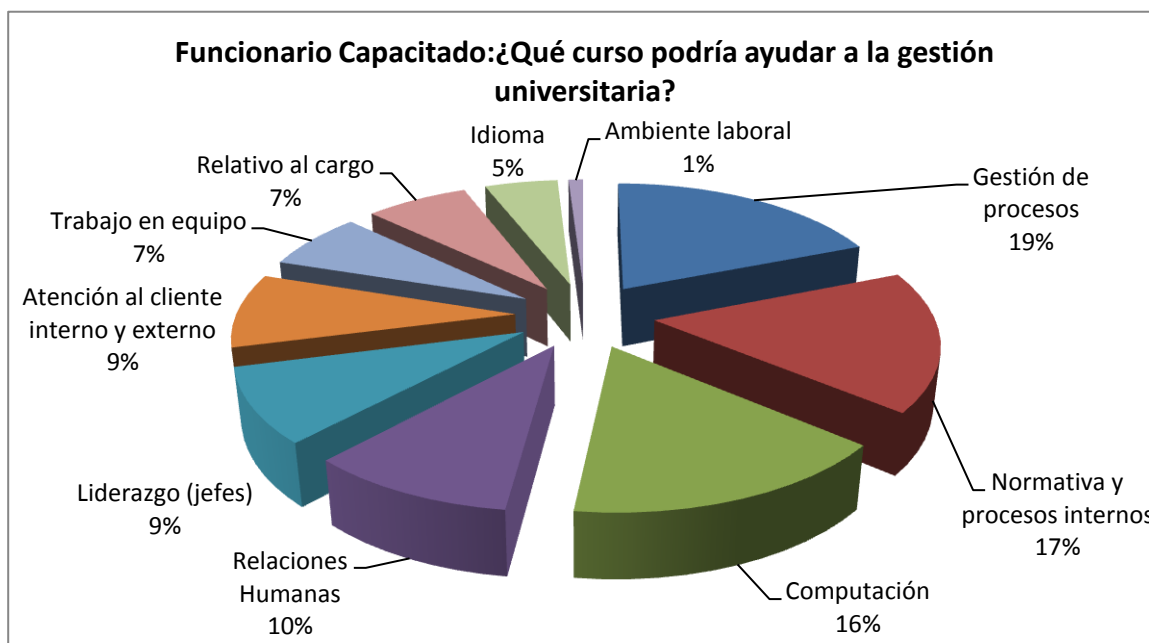
La segunda pregunta está orientada a los funcionarios que no se han capacitado. Se considera un total de 23 respuestas.



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los funcionarios no capacitados, se puede observar un alto porcentaje de ellos que no se ha capacitado porque los cursos ofrecidos no han sido de su interés, ello indica que perciben poca adecuación de ellos en la labor que realizan. Es sin duda preocupante si se quiere tener empleados satisfechos en sus puestos de trabajo.

La siguiente pregunta está orientada a los funcionarios que se han capacitado y consiste en algún curso que ellos consideren pueda contribuir a la gestión universitaria. Al igual que las preguntas anteriores el encuestado responde libremente, muchas veces mencionaron más de un curso y en otras ocasiones simplemente no contestaron. Es por ello que se considera un total de 58 respuestas.



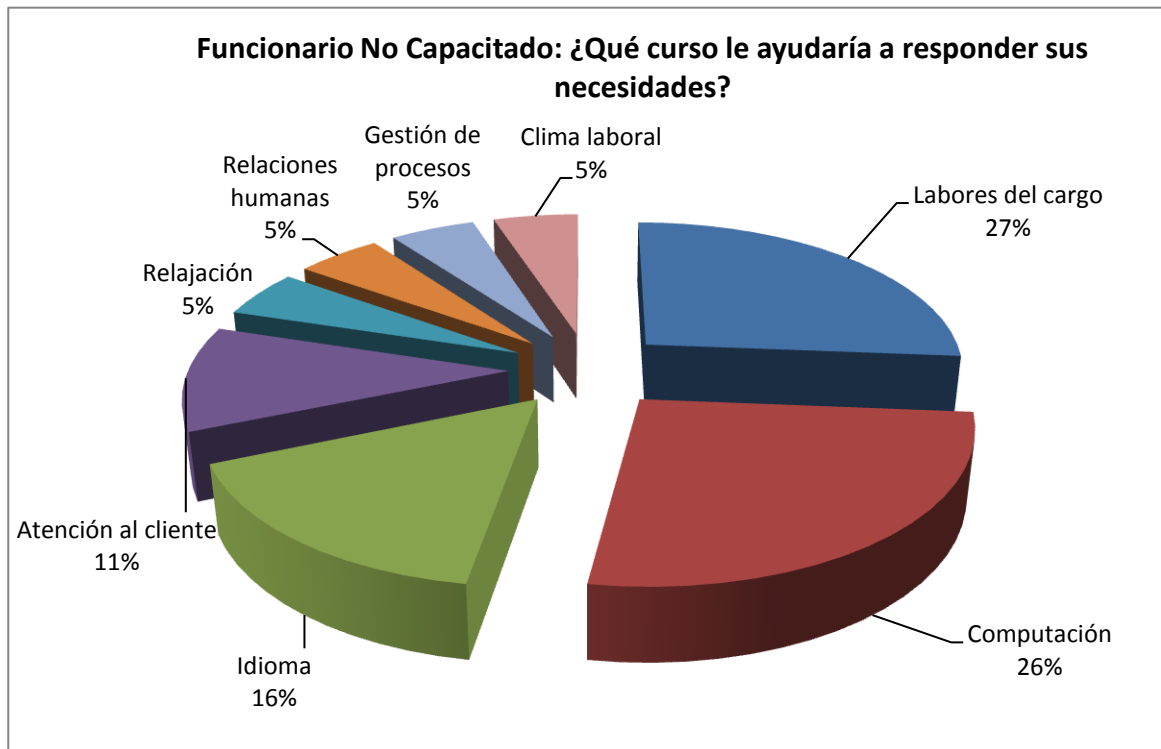
Fuente: elaboración propia

Contribuir en la gestión universitaria es uno de los propósitos de esta investigación, es por ello que conocer los cursos que aportarían desde el punto de vista de los trabajadores permite avanzar en la mejora de los procesos internos.

Precisamente la gestión y la normativa interna aparecen entre los funcionarios administrativos capacitados como relevantes si se pretende contribuir en la gestión universitaria. En ocasiones me manifestaron su desconocimiento de los lineamientos de la universidad y de la normativa que les rige, por lo que se han visto truncados en la consecución de los propios objetivos de sus unidades.

Por otro lado es importante conocer aquellos cursos que para quienes no se han capacitado, requieran para responder a sus necesidades. Es por ello que la siguiente pregunta les permite sugerir aquello.

Para estos efectos se considera un total de 19 respuestas.



Fuente: elaboración propia

Los funcionarios administrativos no capacitados dan un especial énfasis en las labores propias del cargo y la computación como cursos que requieren para responder a sus necesidades.

## 5.2 TECNICOS

### Variable Número Uno: Necesidades laborales



Fuente: elaboración propia

Al igual que en los funcionarios administrativos capacitados, los técnicos en un 81% y también consideran que el curso al que han asistido respondió a sus necesidades laborales, ello indica que los funcionarios cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar su labor en el puesto de trabajo.

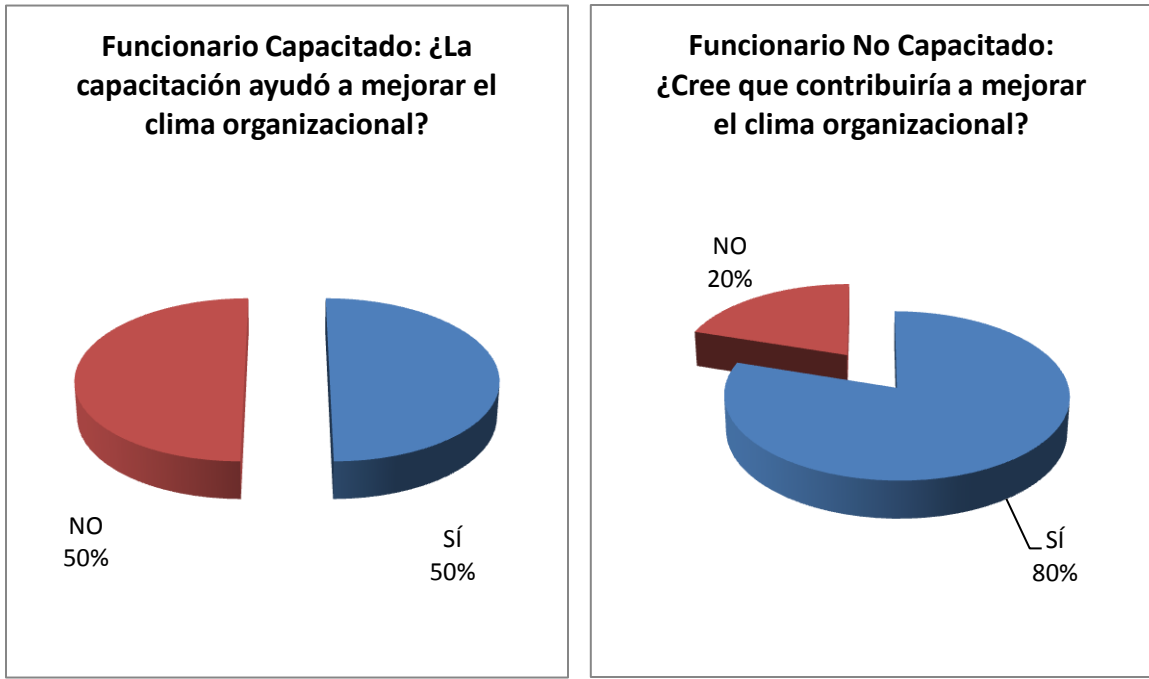
## Variable Número 2: Mejorar su productividad



Fuente: elaboración propia

En la variable de productividad se da una tendencia parecida entre administrativos y técnicos capacitados, aunque los segundos en tan solo un 62% sienten que mejoró su productividad, los primeros es un 78%. Por otro lado entre los administrativos y técnicos no capacitados la tendencia es la misma, ambos creen que mejoraría su productividad estando capacitados, lo que hace un llamado a centrar la atención en este punto y más aún si se manifiesta de la misma manera en ambos estamentos.

### Variable Número 3: Clima organizacional



Fuente: elaboración propia

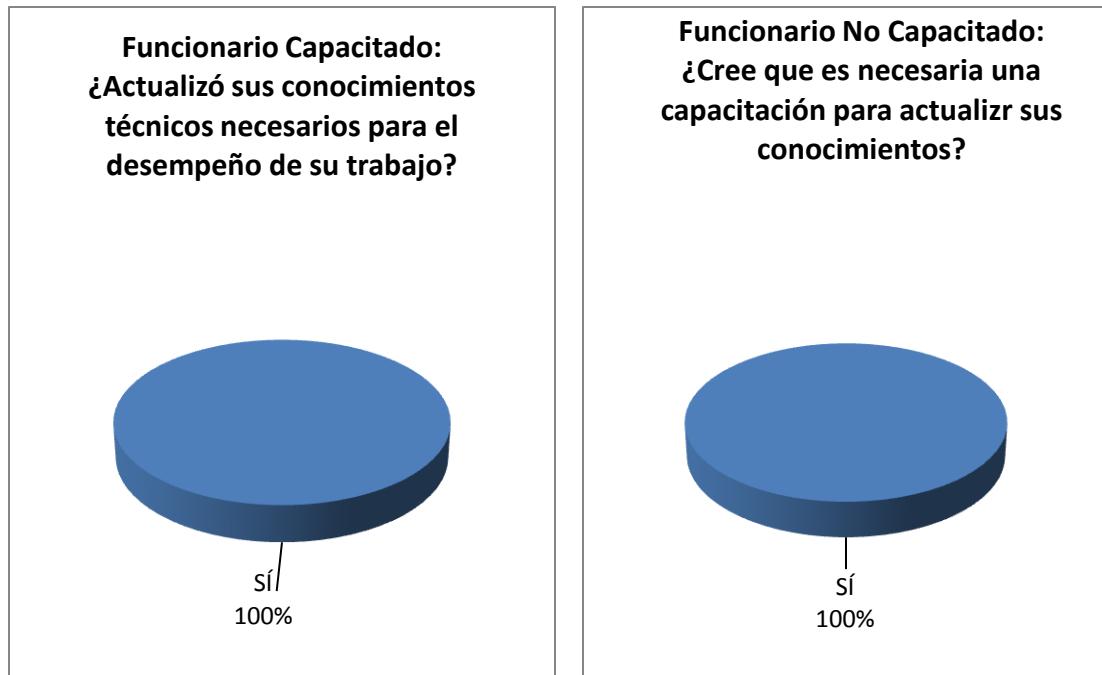
En un 50% de los técnicos capacitados y un 54% de los administrativos capacitados creen que la capacitación ayudó a mejorar el clima laboral, ello indica cierta incertidumbre de cómo pudiese influir en el clima ya que como se mencionó anteriormente es una variable que no depende tan solo de uno sino de la organización en su conjunto.

En cuanto a los no capacitados parece haber una tendencia similar entre técnicos y administrativos, pues en un 80% y un 90% respectivamente creen que sí contribuiría. Se puede inferir que la mitad de los capacitados han comprobado en sus labores diarias que no existe relación, en cambio quienes no se han capacitado tienen la expectativa de que si pudiese existir.

Chiavenato indica al respecto: uno de los objetivos de la capacitación es “crear un clima más satisfactorio entre los empleados”

Coincide o no coincide: si coincide en los funcionarios no capacitados, en los no capacitados la tendencia está dividida.

#### Variable Número 4: Actualización de conocimientos



Fuente: elaboración propia

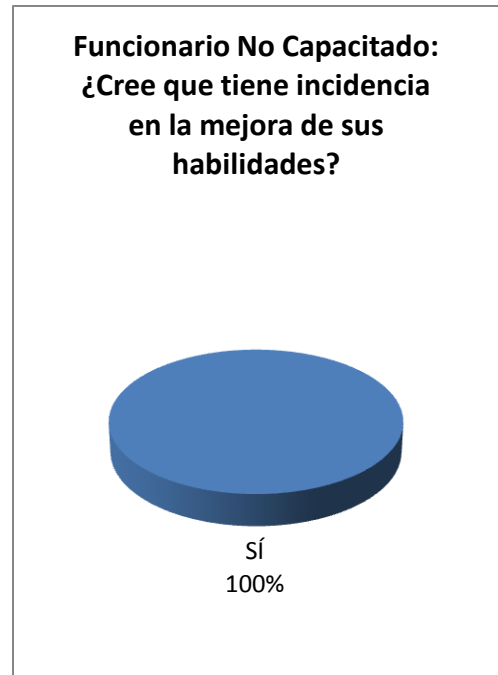
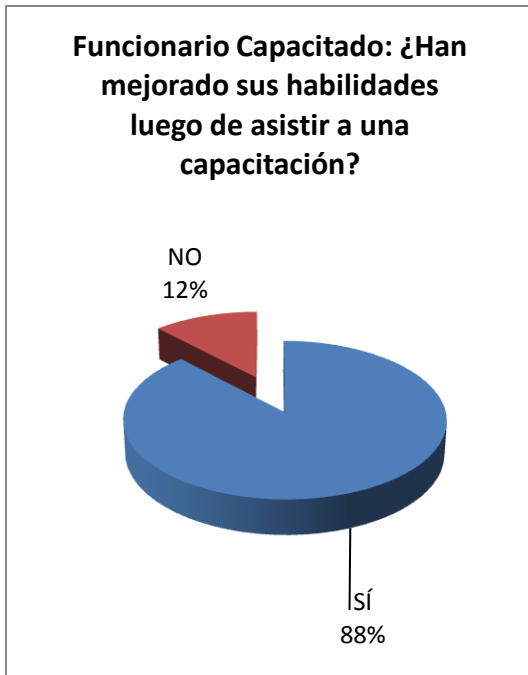
En esta variable varía la percepción entre los administrativos capacitados que en un 88% asegura haber actualizado sus conocimientos, mientras que la totalidad de los técnicos capacitados asegura haber sido actualizado. Esta diferencia puede deberse a que en el estamento de administrativos también se encuentran profesionales, por lo que no solo actualizan sus conocimientos producto de las capacitaciones sino desde la perspectiva del perfeccionamiento.

Chiavenato indica: uno de los cambios contenidos en la capacitación es la “transmisión de nuevos conocimientos”.

Coincide o no coincide: si coincide.

Del mismo modo los técnicos no capacitados en su totalidad creen que es necesaria una capacitación para actualizar sus conocimientos, ello manifiesta la importancia que significa el ser participes de los cursos que se imparten.

## Variable Número 5: Mejorar Habilidades



Fuente: elaboración propia

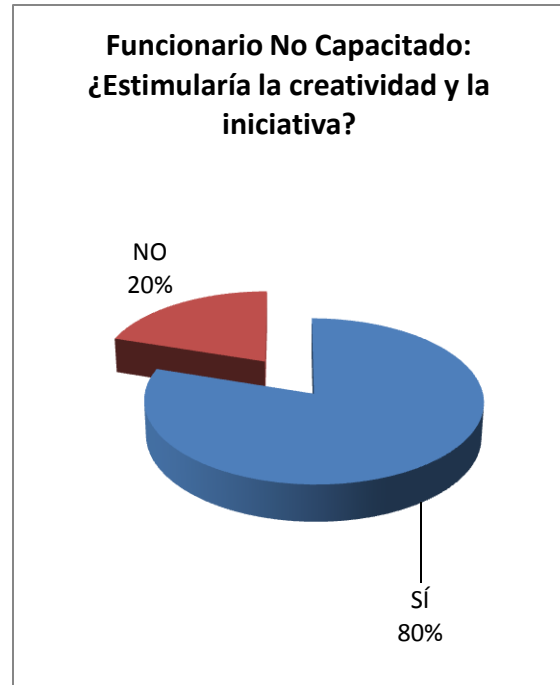
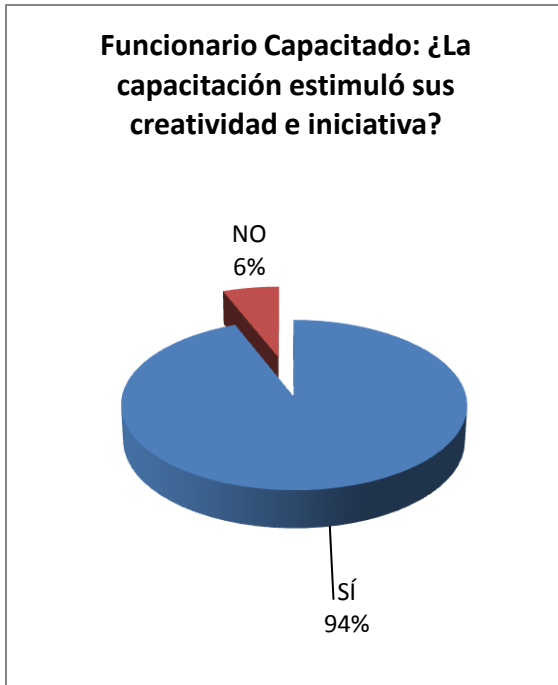
En este grafico se puede observar que los funcionarios capacitados indican haber mejorado sus habilidades luego de ser capacitados.

En cuanto a los no capacitados en su totalidad creen poder mejorar sus habilidades si se capacitan. Una vez más requiere centrar la atención en ello.

Chiavenato indica: uno de los cambios de comportamientos contenido en las capacitaciones es el “desarrollo de habilidades sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo”

Coincide o no coincide: si coincide

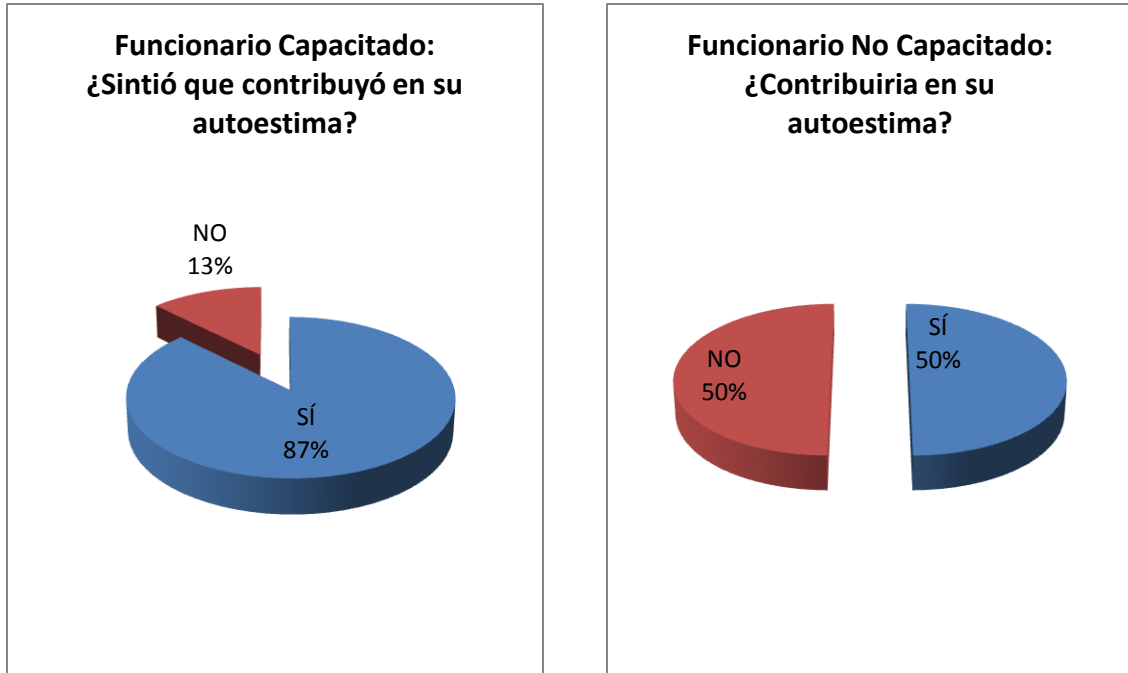
## Variables Números 6 y 7: Creatividad e Iniciativa



Fuente: elaboración propia

La iniciativa y la creatividad son características idóneas que los superiores esperan de sus trabajadores. La capacitación contribuye en ello desde la perspectiva de los capacitados y no capacitados que en un 94% y un 80% respectivamente indican sentirse más proactivos y creativos luego de capacitarse.

## Variable Número 8: Autoestima

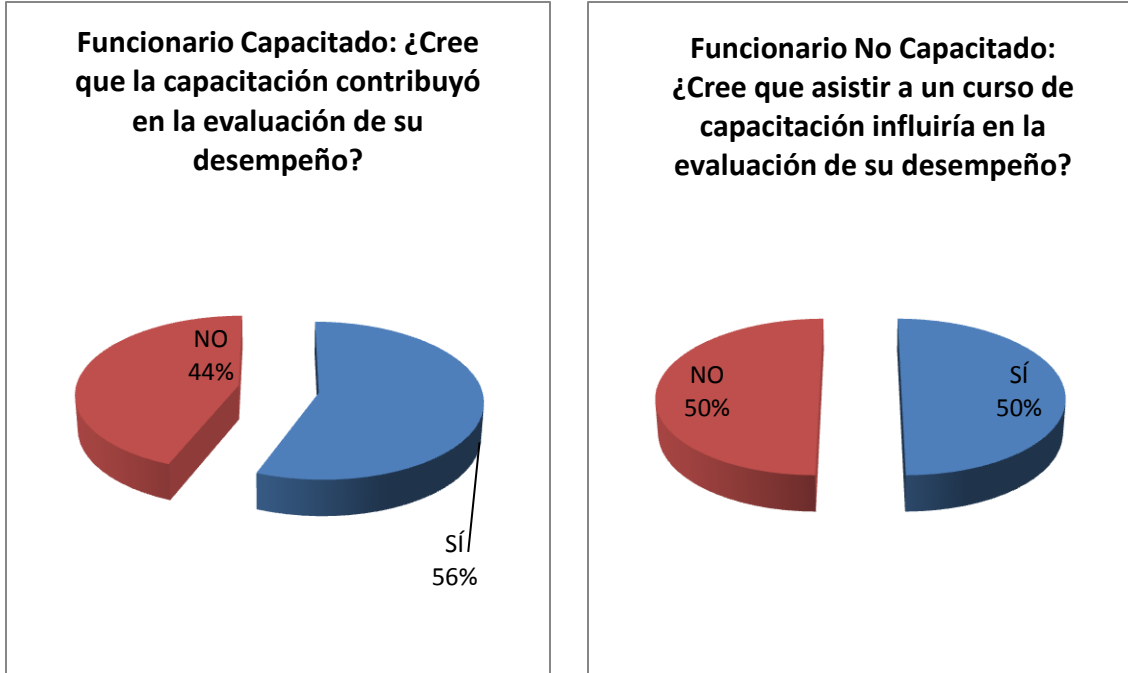


Fuente: elaboración propia

Quienes se han capacitado sienten en un 87% que su autoestima ha mejorado producto de las capacitaciones, ello se refleja en funcionarios seguros de sí mismos y valorados positivamente. Quienes no se han capacitado manifiestan cierta incertidumbre de lo que puede influir la capacitación en su autoestima. Muchos me expresaron que era más bien algo personal y no se vería influida por una capacitación.

Misma tendencia se aprecia en los funcionarios administrativos.

### Variable Número 9: Evaluación del Desempeño

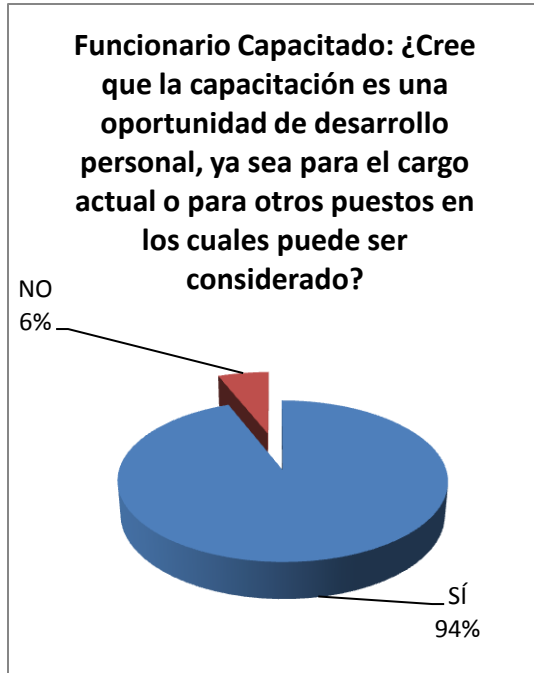


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la evaluación del desempeño no parece haber un consenso en relación a la influencia de la capacitación. En cuanto a los capacitados entre administrativos y técnicos se presenta el mismo porcentaje, un 56% cree que contribuyó, mientras que un 44% cree que no.

En cuanto a los no capacitados las percepciones están equilibradas lo que demuestra un desconocimiento de la real importancia asignada a la capacitación en las evaluaciones.

## Variable Número 10: Desarrollo personal



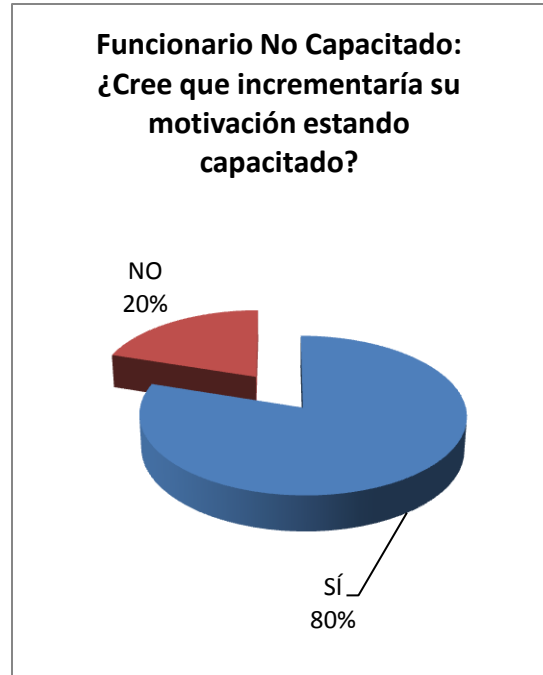
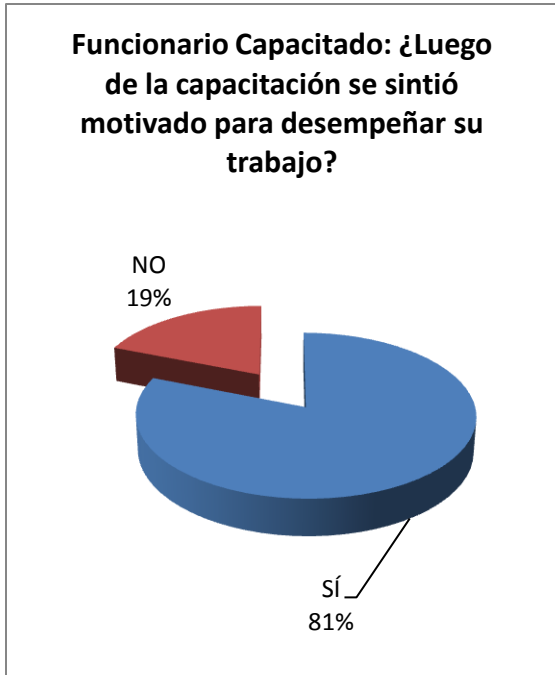
Fuente: elaboración propia

En esta variable existe consenso entre administrativos y técnicos capacitados y no capacitados. Ambos ven en la capacitación una oportunidad de desarrollo personal lo que demuestra el carácter integral de las capacitaciones y no tan solo la mera transmisión de conocimientos.

Chiavenato indica: uno de los principales objetivos de la capacitación es “proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo”

Coincide o no coincide: sí coincide

## Variable Número 11: Motivación



Fuente: elaboración propia

La motivación es uno de los propósitos de la capacitación, por lo que la mayoría de los técnicos capacitados y no capacitados asegure sentirse motivado producto de las capacitaciones es gratificante para la unidad de capacitación. Misma situación se manifiesta en los funcionarios administrativos.

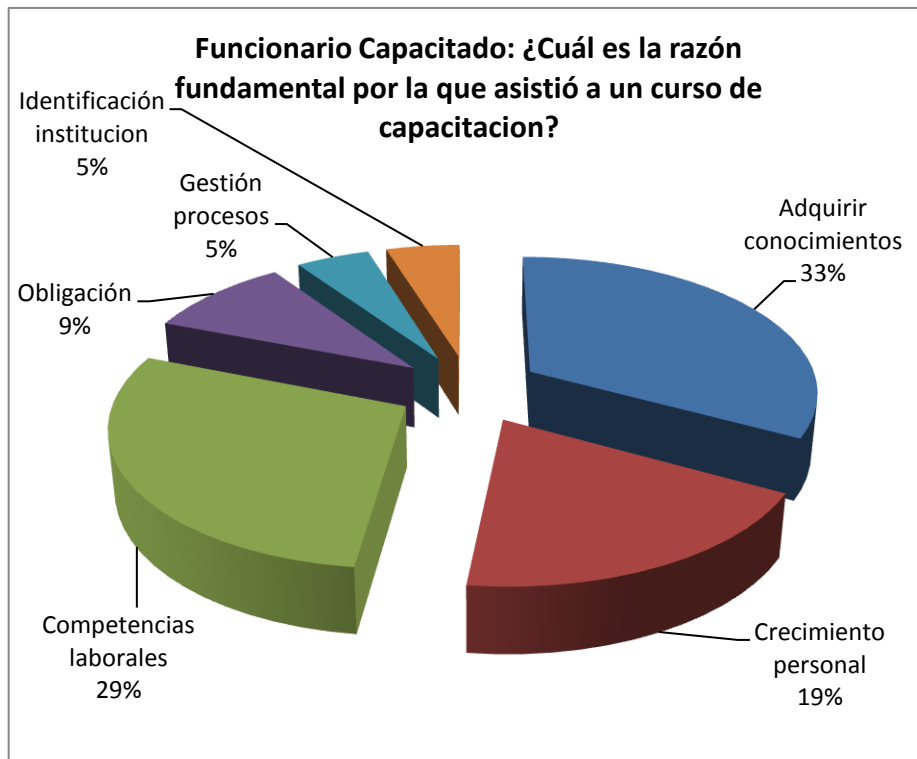
Chiavenato indica al respecto: uno de los principales objetivos es “cambiar la actitud de las personas e incrementar su motivación”

Coincide o no coincide: si coincide.

## Preguntas abiertas

Esta pregunta abierta está orientada a los funcionarios capacitados. El encuestado tenía la posibilidad de responder libremente. Algunos no contestaron y otros dieron más de una razón. Se considera un total de 21 respuestas.

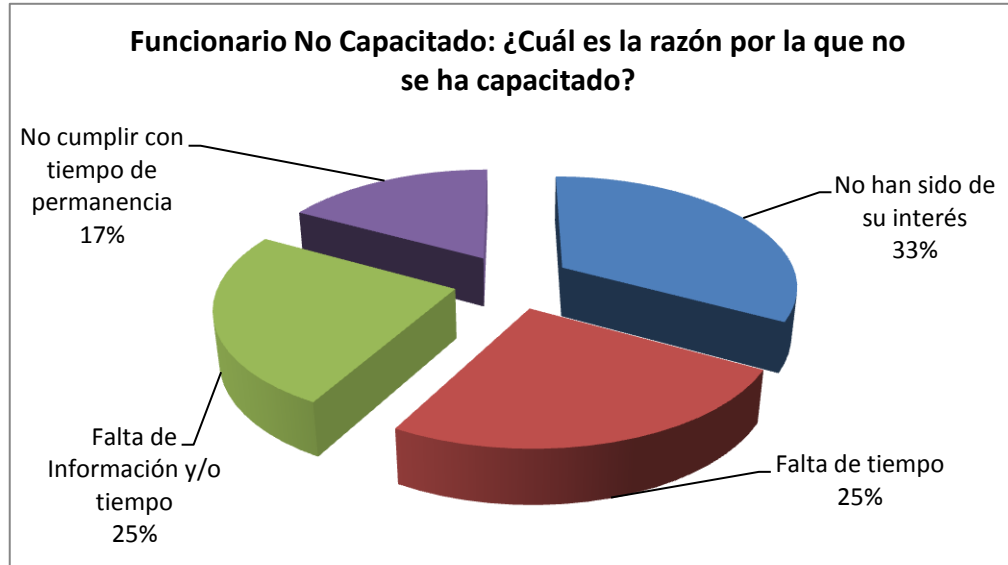
Se grafica de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

Tanto técnicos como administrativos reconocen asistir a las capacitaciones principalmente por la necesidad de adquirir conocimientos y coinciden también en la segunda razón que es la de crecimiento personal.

La siguiente pregunta consiste en la razón por la que funcionarios no se han capacitado. Es de carácter abierta, donde los encuestados dieron más de una razón y en otras ocasiones optaron por no contestar.

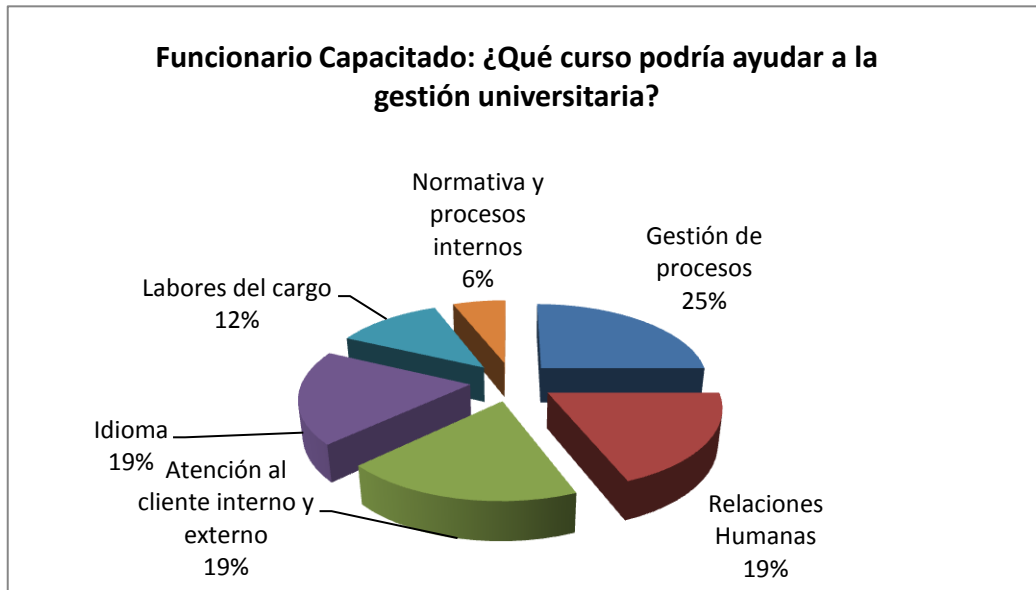


Fuente: elaboración propia

En cuanto a los no capacitados las razones de falta de interés y de tiempo y/o de información, son las mismas en administrativos y auxiliares por la que no han asistido a capacitación.

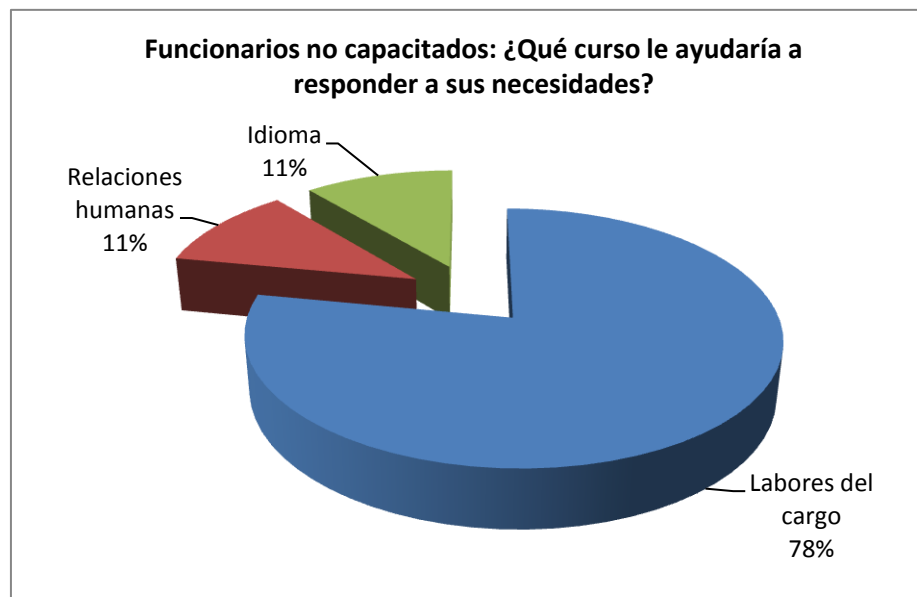
Ello indica que las razones de fondo son más bien transversales y no difieren de un estamento a otro.

Al igual que la pregunta anterior el encuestado responde libremente. En muchas ocasiones dieron más de un curso posible para contribuir a la gestión universitaria y en otras no contestaron. Para estos efectos se considera un total de 16 respuestas.



Fuente: elaboración propia

En estas preguntas abiertas, los administrativos y técnicos coinciden en el primer curso que contribuiría a la gestión universitaria que es el de gestión de procesos, en cambio en el segundo curso más importante difieren, mientras los administrativos dan importancia a la normativa interna los técnicos a las relaciones humanas.

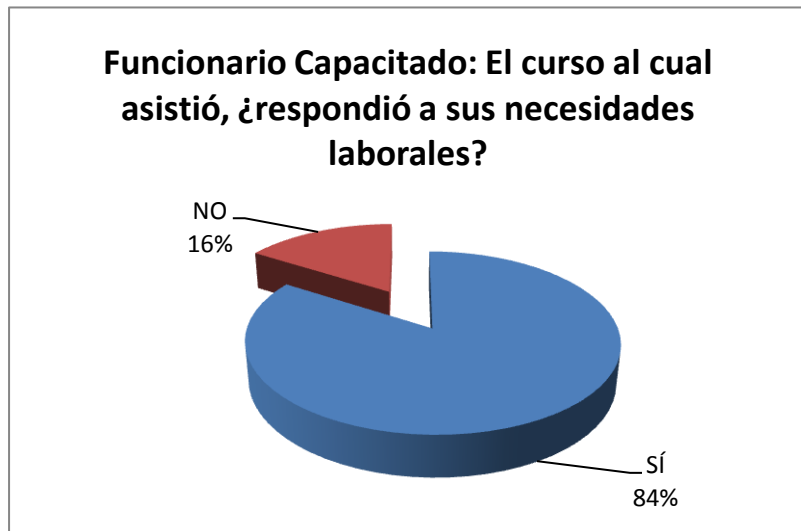


Misma tendencia se presenta para los no capacitados de la cual se consideran un total de 9 respuestas, pues las labores propias del cargo son preponderantes para responder a las necesidades y en segundo lugar una vez más las relaciones humanas junto al idioma.

Es primordial centrar la atención en el segundo curso o área más importante que asignan los técnicos capacitados y no capacitados. Ello da indicio de los posibles conflictos interpersonales y la poca confianza depositada en el equipo de trabajo.

### 5.3 AUXILIARES

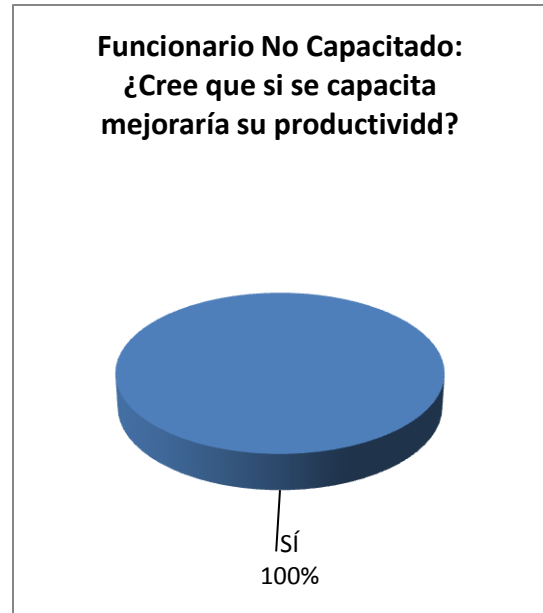
**Variable Número1: Necesidades laborales**



Fuente: elaboración propia

En esta variable los tres subgrupos dentro de los no académicos coinciden sobre el 80% en que las capacitaciones han respondido a sus necesidades laborales. Con este dato es posible afirmar que los funcionarios perciben la capacitación como útil en el sentido de creer poder obtener las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor.

## Variable Número 2: Mejorar su productividad

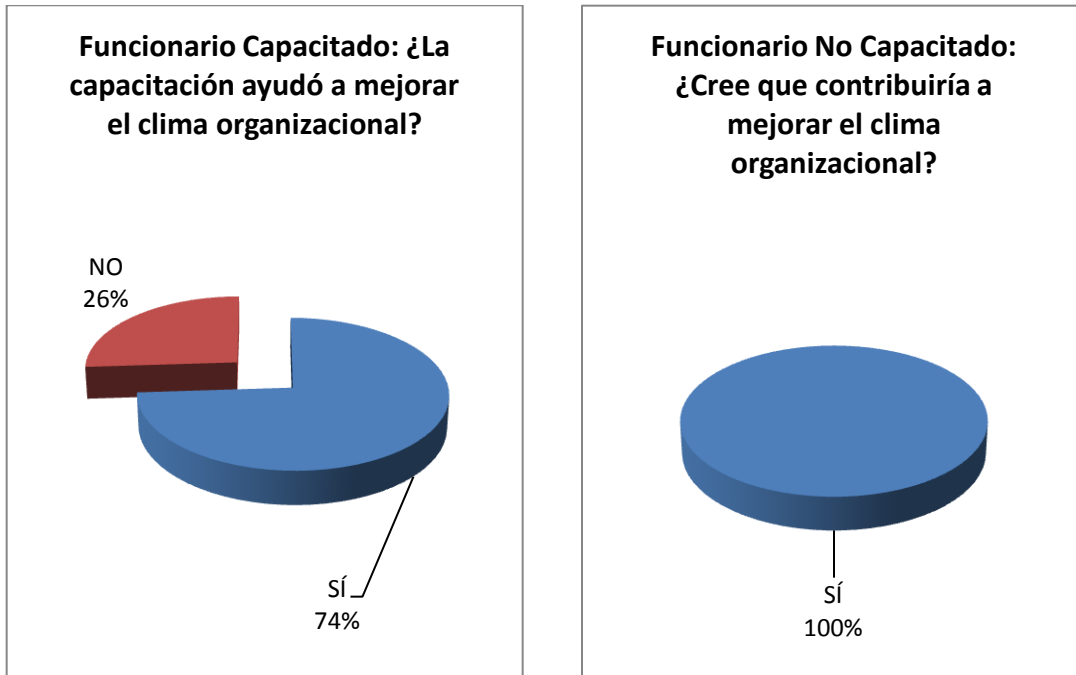


Fuente: elaboración propia

La productividad muchas veces es abordada tan solo desde el ámbito privado, sin embargo la administración pública ha adoptado este concepto de manera tal de gestionar eficientemente los recursos de los que se dispone. En este sentido el recurso humano es fundamental si se pretende incrementar la productividad en la organización.

La percepción de los auxiliares es positiva en cuanto el 89% y la totalidad de los capacitados y no capacitados respectivamente creen existe una estrecha correlación entre la capacitación y la productividad.

### Variable Número 3: Clima organizacional



Fuente: elaboración propia

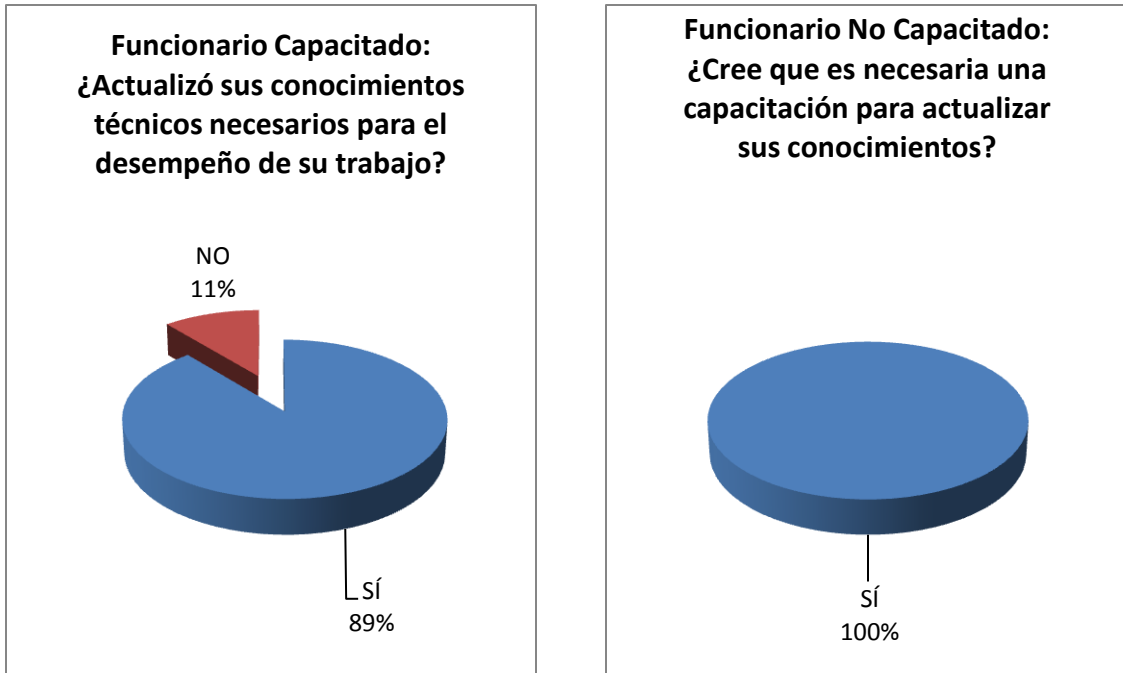
El clima organizacional es sin duda una variable de gran relevancia dentro de las organizaciones, pues confiere a los trabajadores el ambiente para desarrollar sus labores diarias. Si este es propicio, mantendrá empleados gratos con su trabajo, generando espacios de confianza y seguridad en el equipo de trabajo.

En este sentido los auxiliares creen que la capacitación es un factor influyente en el clima organizacional.

Chiavenato indica al respecto: uno de los objetivos de la capacitación es “crear un clima más satisfactorio entre los empleados”

Coincide o no coincide: si coincide

#### Variable Número 4: Actualización de conocimientos



Fuente: elaboración propia

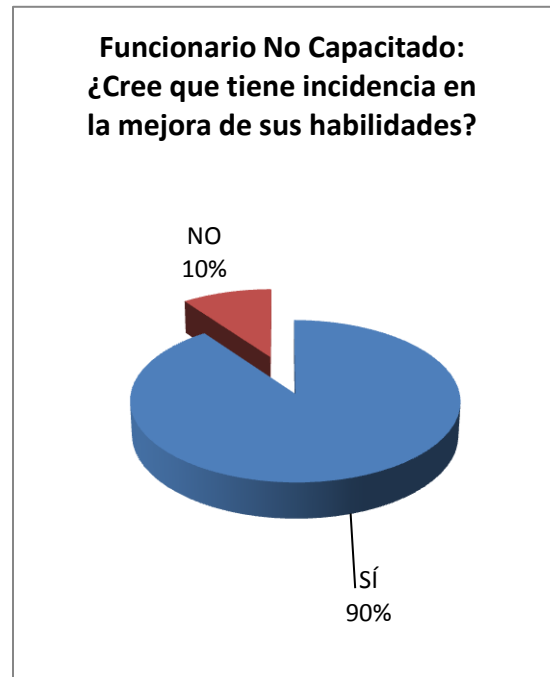
La transferencia de conocimientos es uno de los propósitos de la capacitación, principalmente con el objeto de mantener trabajadores actualizados, al tanto de las herramientas tecnológicas y técnicas necesarias para el desempeño de su labor.

En ello la capacitación ofrecida a los auxiliares ha contribuido en ello, en cuanto el 89% de los auxiliares capacitados aseguran haber actualizado sus conocimientos y la totalidad de los no capacitados cree necesaria una capacitación para actualizar sus conocimientos.

Chiavenato indica: uno de los cambios contenidos en la capacitación es la “transmisión de nuevos conocimientos”.

Coincide o no coincide: si coincide.

## Variable Número 5: Mejorar Habilidades



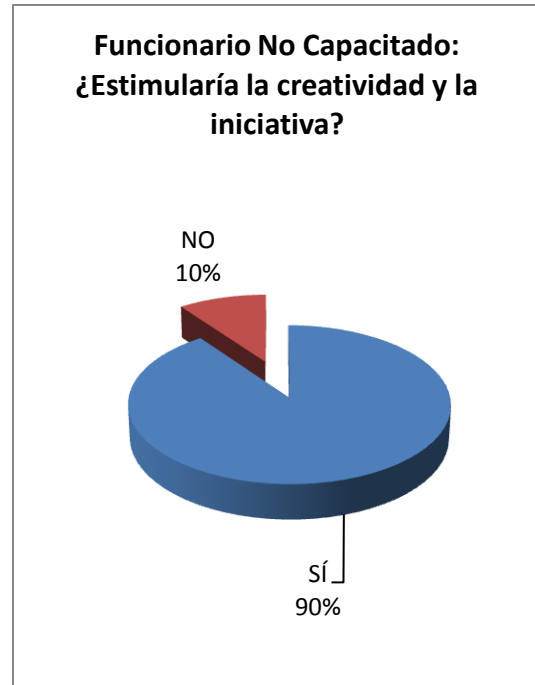
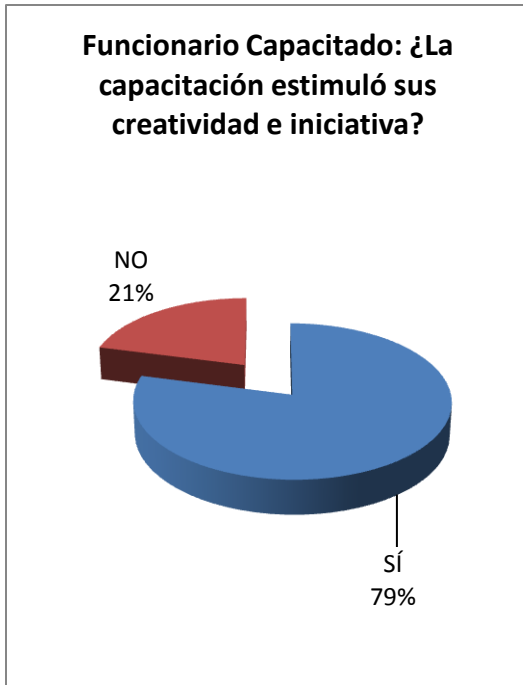
Fuente: elaboración propia

La capacidad de una persona para llevar a cabo una actividad es una condicionante al momento de asignar funciones, pues el éxito o fracaso del desarrollo de la labor depende de ello.

Las habilidades son blanco de las capacitaciones pues se pretende a través de ellas desarrollar ciertas habilidades no explotadas en los trabajadores.

En este sentido las tres categorías de los funcionarios no académicos concuerdan sobre el 80% que mejoraron sus habilidades luego de la capacitación y también sobre el 80% de los no capacitados creen incidir las capacitaciones en las habilidades.

## Variables Números 6 y 7: Creatividad e Iniciativa



Fuente: elaboración propia

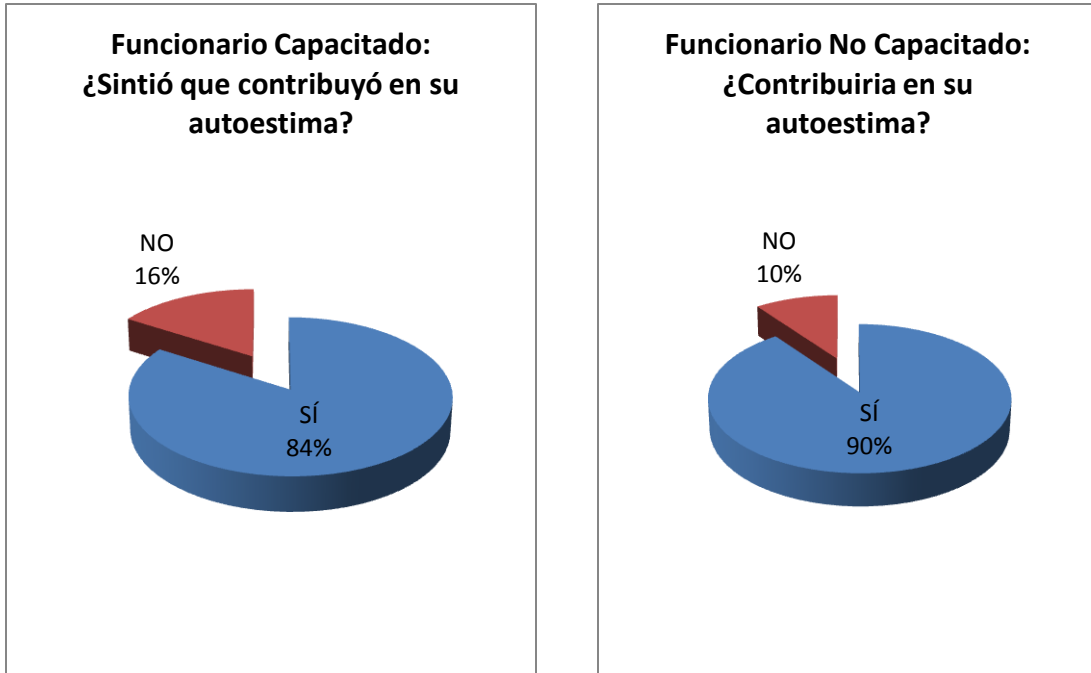
Uno de los requisitos que se esperan de un trabajador es la capacidad de resolver problemas y generar soluciones anticipadamente sin la necesidad de recibir instrucciones de sus jefes directos.

Según la percepción del 79% de los auxiliares capacitados aseguran haberse sentido estimulados luego de estar capacitados y el 90% de los no capacitados creen se sentirían estimulados si se capacitan.

Chiavenato indica: uno de los cambios de comportamientos contenido en las capacitaciones es el “desarrollo de habilidades sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo”

Coincide o no coincide: si coincide

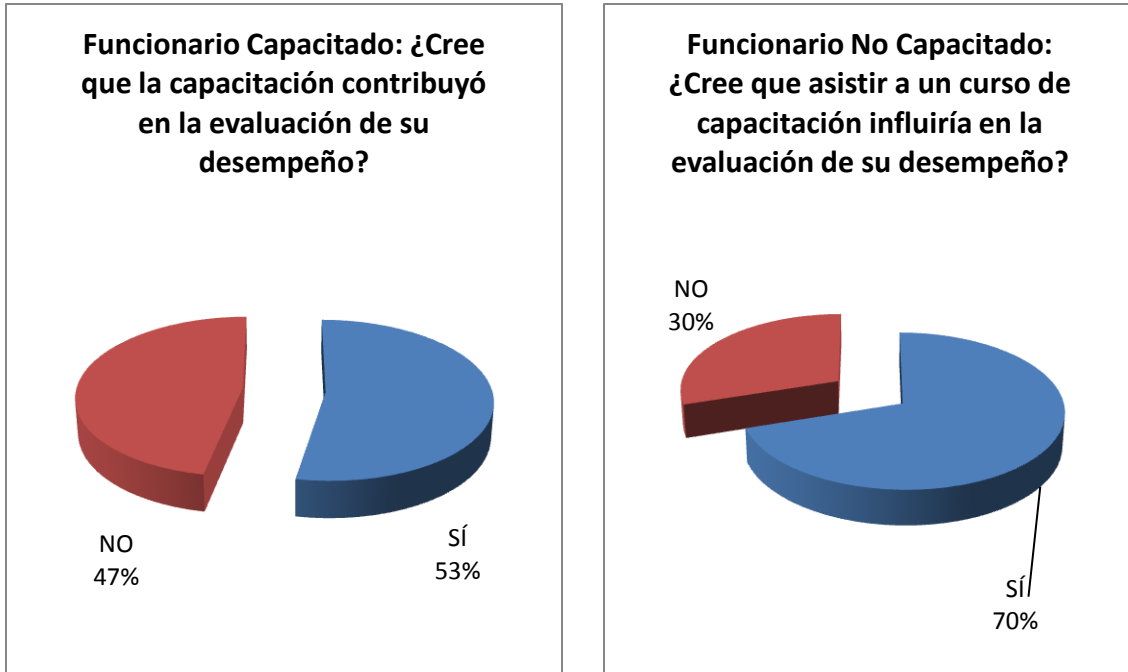
## Variable Número 8: Autoestima



Fuente: elaboración propia

La autoestima es una variable que se comporta de distinta manera dentro de las tres categorías de los no académicos no capacitados. En los administrativos y auxiliares el 50% no cree que mejoraría su autoestima, sin embargo el 90% de los auxiliares no capacitados cree que si mejoraría su autoestima. Ello indica que para los auxiliares la capacitación también cumple funciones de autovaloración y no solo de transmisión de conocimientos.

## Variable Número 9: Evaluación del Desempeño

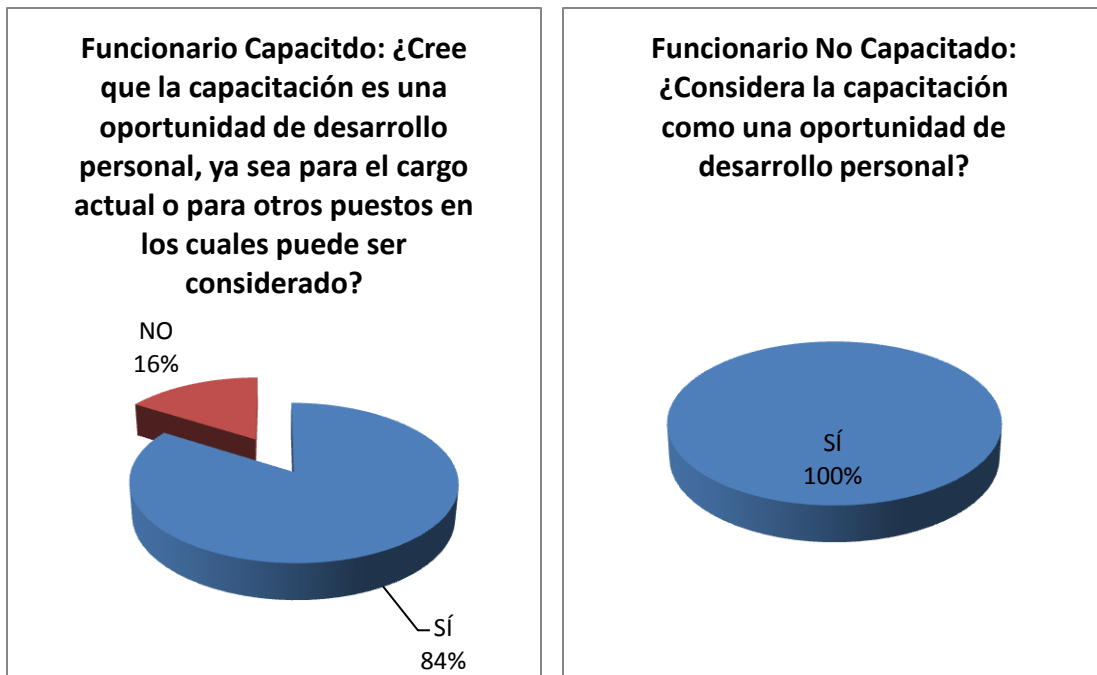


Fuente: elaboración propia

Aproximadamente la mitad de los auxiliares que se han capacitado creen que la capacitación no influye en la evaluación del desempeño. Ello indica que no constituye una actividad susceptible de ser evaluada. Sin embargo y por un escaso margen la otra mitad de los capacitados creen que si influye. Es sin duda un tema de escaso conocimiento.

Por otro lado la mayoría de los no capacitados en concordancia con los administrativos, creen que se si capacitan pueden ser evaluados en razón de las capacitaciones a la que han asistido y de haber provocado cambios en el desarrollo de sus actividades ya sean positivos o negativos se verán reflejados en la evaluación de su desempeño.

## Variable Número 10: Desarrollo personal



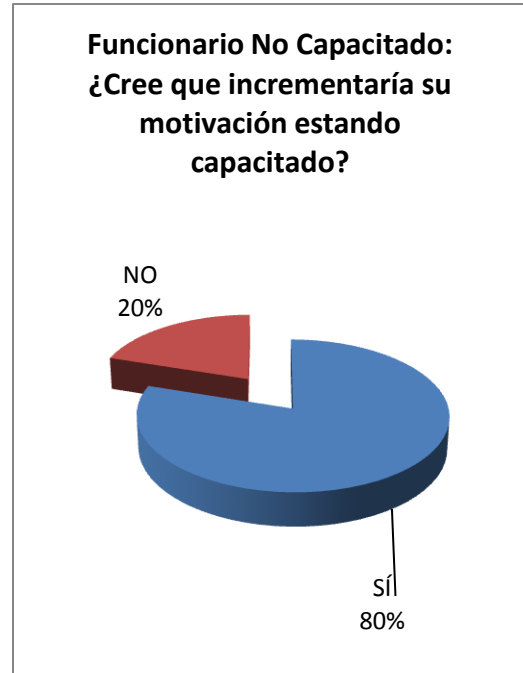
Fuente: elaboración propia

La mayoría de los capacitados y no capacitados en las tres categorías de los no académicos (objeto de nuestro estudio) coinciden en que la capacitación es una oportunidad de desarrollo personal y que no solo les puede proveer mejores condiciones en el puesto de trabajo actual sino que también pueden ser considerados para otros puestos de trabajo. Se infiere que los funcionarios asisten con expectativas laborales al momento de ser capacitados. Si el grado de convicción es alto y creen recibir recompensas producto de las capacitaciones como la consideración en otros puestos, mayor será el porcentaje de funcionarios participantes y satisfechos con las oportunidades que les brinda la capacitación.

Chiavenato indica: uno de los principales objetivos de la capacitación es “proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo”

Coincide o no coincide: sí coincide

## Variable Número 11: Motivación



Fuente: elaboración propia

Uno de los objetivos planteados por la unidad de capacitación es incrementar la motivación del trabajador. En virtud de ello no queda más que afirmar el cumplimiento de este objetivo en la categoría de auxiliares, pues el 84% y el 80% de los capacitados y no capacitados respectivamente aseguran se sentirían motivados luego de una capacitación. Ello se explica en gran medida porque a través de la capacitación se transfieren conocimientos y se desarrollan las habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo y desarrollo personal lo que genera en el funcionario un sentimiento de gratitud, confianza y seguridad en lo que hacen lo que se traduce en empleados motivados.

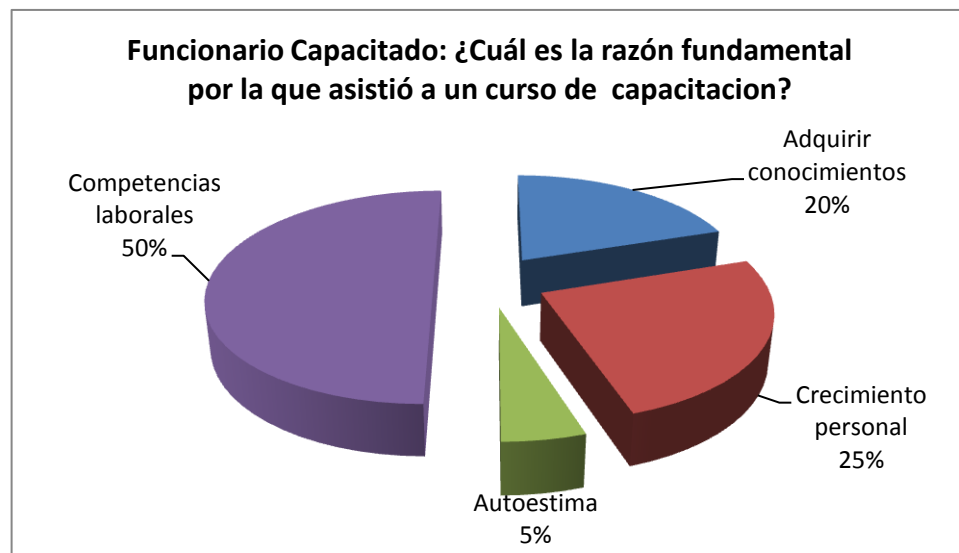
Chiavenato indica al respecto: uno de los principales objetivos es “cambiar la actitud de las personas e incrementar su motivación”

Coincide o no coincide: si coincide.

## Preguntas abiertas.

Al igual que en las categorías analizadas anteriormente, en la siguiente pregunta el encuestado tenía la posibilidad de responder libremente. Algunos no contestaron y otros dieron más de una razón por la que se han capacitado.

Se considera un total de 20 respuestas.

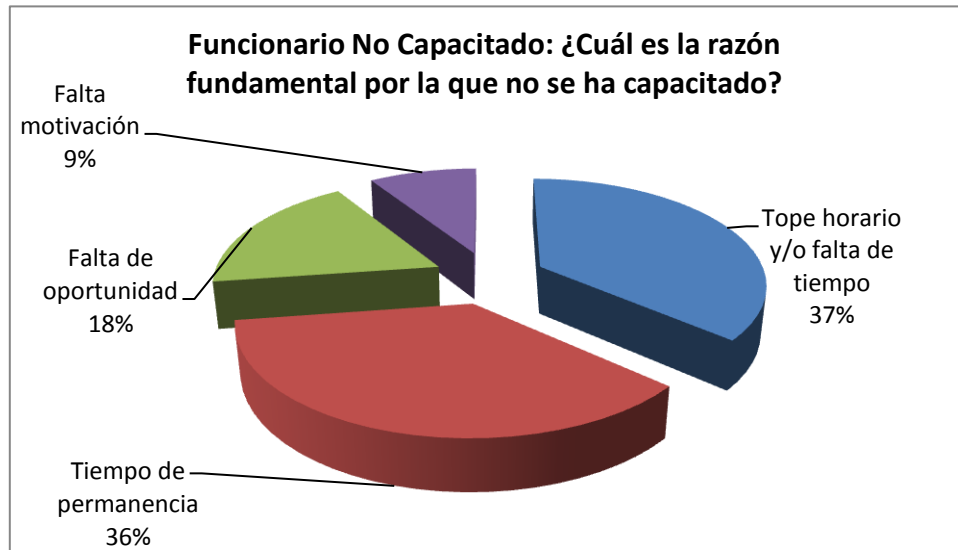


Fuente: elaboración propia

En primer lugar los auxiliares capacitados al igual que los administrativos y técnicos coinciden en que la razón primordial de la asistencia a un curso de capacitación se debe a la adquisición de conocimientos y en segundo lugar por crecimiento personal.

Para quienes no se han capacitado se formuló la siguiente pregunta, de la cual se podría conocer la razón por la que no se han capacitado.

Se considera un total de 11 respuestas.



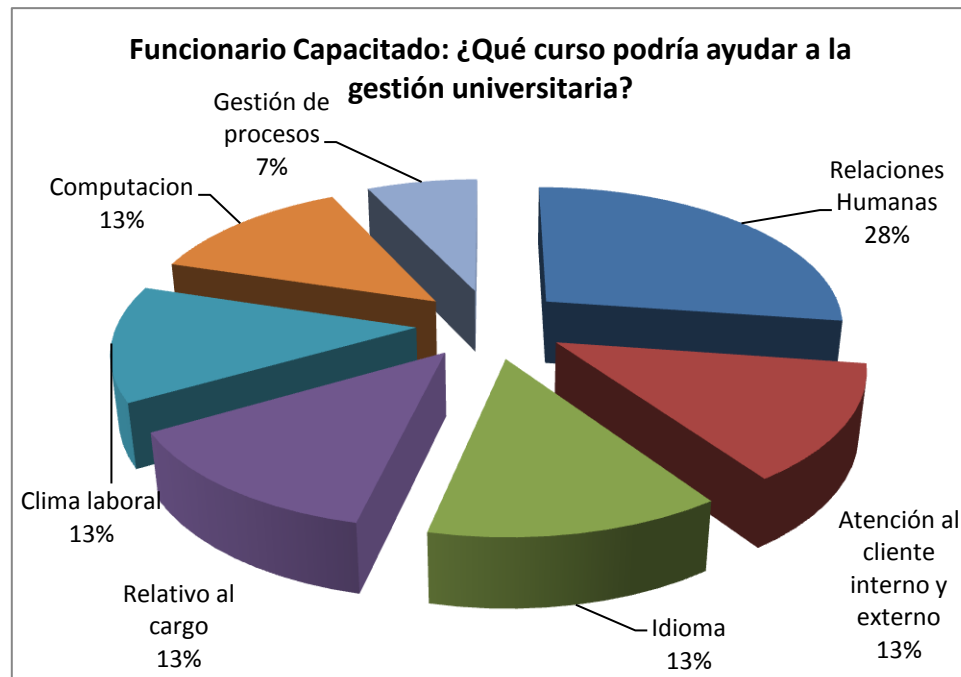
Fuente: elaboración propia

Por otro lado aquellos que no se han capacitado han atribuido a la falta de tiempo como la principal razón de ello y no al poco interés como es el caso de los administrativos y técnicos. Es un llamado de los funcionarios auxiliares a centrar la atención en sus necesidades de manera tal que pueda ser un beneficio del que todo puedan ser parte sin interferir en su vida personal y familiar, como muchos de ellos lo mencionaron,

Al igual que la pregunta anterior el encuestado responden libremente. En muchas ocasiones no contestaron y en otras dieron más de un curso posible para contribuir a la gestión universitaria

Se considera un total de 15 respuestas.

Se grafica de la siguiente manera:

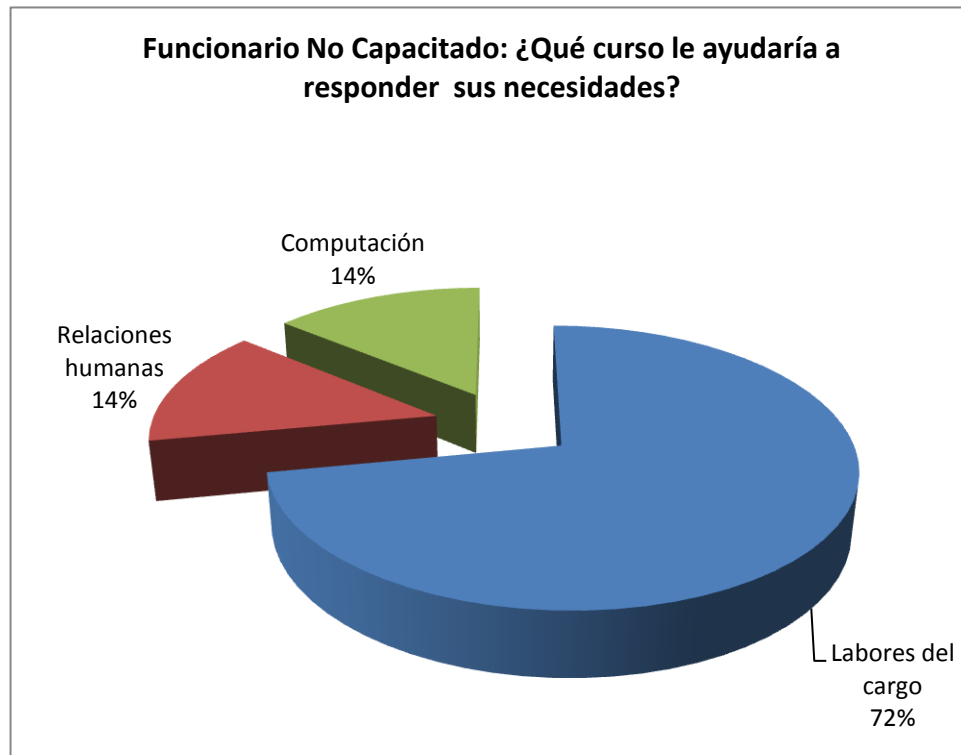


Fuente: elaboración propia

Al principio del análisis en el caso de los administrativos, pudimos observar que las relaciones humanas no ocupaban un lugar principal dentro de las preferencias de cursos que pudiesen llevarse a cabo para contribuir a la gestión universitaria, sin embargo a medida que avanzamos por las categorías de los no académicos que son nuestro foco investigativo, se puede observar la preponderancia que las relaciones humanas han ido alcanzando. En el caso de los auxiliares capacitados un 28% de ellos cree que fortalecer las relaciones humanas dentro de la organización es necesario para contribuir en la gestión y en los propósitos de la universidad. En segundo lugar la atención al cliente tanto interno como externo me manifestaron en más de una oportunidad carece de buenos tratos y voluntad por lo que surge la necesidad de capacitar al personal en esta área pues son a la vez funcionarios y usuarios de los servicios que presta la institución.

Es importante conocer desde el punto de vista de los no capacitados aquellos cursos que respondan a sus necesidades. Para ello se formuló la siguiente pregunta abierta.

Se considera un total de 7 respuestas.



Fuente: elaboración propia

Los no capacitados por su lado manifiestan la necesidad de ser capacitados en aquellas áreas que son propias del desempeño de su cargo, debido a las labores técnicas que realiza esta categoría de funcionarios. Y en segundo lugar una vez más las relaciones humanas surgen como necesarias de ser mejoradas

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES

La transmisión de información, el desarrollo de habilidades, el desarrollo o modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos planteados por Chiavenato como los cambios esperados luego de una capacitación, son los ejes principales de la capacitación interna de la interna de la Universidad de Valparaíso, cambios que en este trabajo se desagregaron en diversas variables y por categoría de funcionarios, en función del estamento al que pertenecen, en este caso al de los no académicos.

En base a los resultados obtenidos en la investigación en relación a cada una de las variables analizadas se concluye lo siguiente:

- Administrativos, técnicos y auxiliares coinciden en su mayoría que las capacitaciones brindadas por la universidad han respondido a sus necesidades laborales, ello indica que los funcionarios capacitados cuentan con las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.
- En las tres categorías antes mencionadas afirman ser más productivos luego de estar capacitados, aunque en mayor medida los auxiliares. En el caso de los no capacitados sobre el 90% de los funcionarios creen que incrementaría su productividad. En el caso de los auxiliares la totalidad afirma lo mencionado.
- En el caso del clima laboral las percepciones están divididas, pues el 50% aproximadamente de administrativos y técnicos capacitados, no creen que la capacitación pueda influir en ello, manifestando en diversas oportunidades que no depende tan solo de ellos, sino de la organización en su conjunto, mientras que la otra mitad cree que sí. Sin embargo el 74% de los auxiliares sí creen puede influir, lo mismo ocurre con aquellos que no se han capacitado pues la totalidad de ellos esperan ver mejorado el clima de su trabajo luego de ser partícipes de una capacitación.
- La actualización de conocimientos es uno de los propósitos de la capacitación tanto a nivel general como en el caso de la Universidad de Valparaíso. En el caso de las tres categorías de los no académicos se cumple, ya que sobre el 85% de ellos aseguran estar actualizados luego de ser capacitados lo mismo ocurre con los no capacitados que creen necesaria la vía de capacitación para actualizar sus conocimientos.
- Como en el caso de la actualización de conocimientos, la tendencia es parecida en el desarrollo de las habilidades pues sobre los 80% de administrativos, técnicos y

auxiliares entre capacitados y no capacitados, creen existe una estrecha relación entre la capacitación y el desarrollo de habilidades.

- La creatividad y la iniciativa son condiciones idóneas que se esperan de un trabajador. La capacidad de resolver conflictos y de solucionarlos sin la necesidad de instrucción, constituyen características deseables de un funcionario, en este sentido la capacitación es clave pues la mayoría de los funcionarios, sobre el 79% coinciden en sentirse creativos y proactivos luego de ser capacitados.
- En el caso de la autoestima las opiniones fueron diversas, pues muchos expresaron su incertidumbre de lo que puede contribuir la capacitación en ello. Sin embargo un 80% de los capacitados aproximadamente, aseguran contribuyó en su autoestima. En el caso de los no capacitados el 50% de los administrativos y técnicos creen que no contribuiría y la otra mitad cree que sí. Sin embargo los auxiliares no capacitados mantienen expectativas más altas en cuanto a lo que pueda mejorar su autoestima estando capacitado.
- En la evaluación del desempeño la tendencia de los funcionarios capacitados en sus tres categorías parece estar más equilibrada, pues en un promedio del tan solo 54% de ellos creen que las capacitaciones son consideradas a la hora de evaluarlos. En el caso de los no capacitados la tendencia es más bien diversa, en mayor medida los auxiliares creen que podría influir en su evaluación y en menor medida los técnicos, que en un 50% creen que si influiría mientras la otra mitad cree que no. En este sentido se refleja un escaso grado de conocimiento que poseen los funcionarios, de lo que es considerado y lo que no a la hora de evaluarlos.
- En cuanto al desarrollo personal y lo que aporta la capacitación en ello, parece existir un consenso en las tres categorías de funcionarios no académicos, pues sobre el 80% de ellos entre capacitados y no capacitados, afirma que la capacitación es clave en el desarrollo personal tanto en sus puestos de trabajos actuales como para otros en los cuales pueden ser considerados.
- Los funcionarios administrativos, técnicos y auxiliares, indican en su mayoría sentirse motivados luego de ser capacitados, lo que concuerda con los beneficios de la capacitación que es precisamente el de incrementar la motivación de los trabajadores. Misma tendencia se aprecia en aquellos que no se han capacitado, pues indican que se sentirían más motivados si se capacitan.

En cuanto a las preguntas abiertas, la adquisición de conocimientos y el crecimiento personal son las principales razones por la que funcionarios asisten a las capacitaciones ofrecidas por la Universidad, lo que afirma la transmisión de información y el desarrollo de conceptos planteados por Chiavenato. Por otro lado las razones por la que no han asistido a capacitación, lideran la falta de interés del funcionario.

Mejorar la gestión universitaria y el cumplimiento de los propósitos de la universidad está plasmado dentro de los objetivos específicos de la unidad de capacitación interna, es por ello que conocer aquellos cursos que desde el punto de vista del funcionario contribuiría en ello es fundamental. En este sentido aquellos cursos que los capaciten en gestión de los procesos internos lidera en las categorías de administrativos y técnicos, lo que manifiesta un desconocimiento de el cómo desempeñar sus labores y la coordinación con las otras unidades de la Universidad. En la categoría de auxiliares las relaciones humanas son un área que ellos quisieran fortalecer.

Como conclusión general y en base a las variables analizadas se puede deducir que la percepción de los funcionarios administrativos es que la capacitación ha contribuido en cada una de las variables analizadas, a excepción del clima laboral y la evaluación del desempeño donde la tendencia está dividida.

En cuanto a los funcionarios técnicos, la capacitación ha contribuido en todas las variables y al igual que en los administrativos a excepción del clima laboral y la evaluación del desempeño.

En cuanto a los funcionarios auxiliares la capacitación ha contribuido en todas las variables analizadas a excepción de la evaluación del desempeño donde se manifiesta una tendencia equilibrada entre quienes creen que sí es considerada y quienes creen que no es un aspecto susceptible de ser evaluado.

Frente a este resultado se puede concluir que lo indicado en la teoría de Chiavenato si está ocurriendo en la Universidad de Valparaíso, lo cual determina que la gestión realizada por el departamento a cargo, está respondiendo a las necesidades de sus funcionarios y ha respondido a las expectativas de estos. Se puede recomendar que se capacite profundamente a los funcionarios en gestión de procesos y normativa interna, puesto que manifestaron ser una necesidad latente entre los distintos cursos a los que han asistido. Así mismo se recomienda fortalecer las relaciones humanas en los equipos de trabajo y en la relación superior-subordinado, mediante la implementación de cursos de manejo de conflictos, liderazgo y trabajo en equipo.

## **BIBLIOGRAFIA**

### LIBROS E INFORMES

Alles, Martha, (2010), Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Mc-Graw Hill.

Dessler, G. (2000). *Administración de personal*. New Jersey: Prentice Hall.

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración Enfoque situacional*. Mexico: Prentice Hall.

Dolan, V. J. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.

*Economía y negocios online*. (14 de Noviembre de 2011). Recuperado el 14 de Noviembre de 2011, de Economía y negocios online: [http://www.economiaynegocios.cl/mis\\_finanzas/detalles/detalle\\_emp.asp?id=44](http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_emp.asp?id=44)

Empleo, S. N. (2010). *Balance de Gestión Integral*. Santiago.

Humanos, D. d. (2010). *Programa Anual de Capacitación*. Valparaiso.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Unidad de Capacitación Interna, D. d. (2010). *Programa Anual de Capacitación*. Valparaiso.

*Universidad de Valparaíso*. (14 de Noviembre de 2011). Recuperado el 14 de Noviembre de 2011, de Universidad de Valparaíso: [www.uv.cl](http://www.uv.cl)

### NORMATIVA

MINHDA (2005) Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda, Marzo 2005, Chile

MINTRAB (1997) Ley N° 19.518 Fija nuevo Estatuto de Capacitación y empleo, Ministerio del Trabajo y previsión social.

MINEDUC, (1981),, Crea la Universidad de Valparaíso, Ministerio de Educación Pública, Febrero, Chile, Decreto con Fuerza de Ley N° 6,

MINEDUC, (1981), , Estatuto Universidad de Valparaíso, Ministerio de Educación, Decreto con Fuerza de Ley N° 147, Abril 2, Chile,

MINHDA, (2005), , Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda, Decreto con Fuerza de Ley N° 29, septiembre 10 de 1998, Chile.

UV, (1983), , Reglamento Orgánico Universidad de Valparaíso, Universidad de Valparaíso, Decreto Universitario N° 480, Octubre 26 1983, Chile.

## OTROS

Gestiopolis, *capacitación y desarrollo*,

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm> 22 de noviembre de 2011 a las 21:59pm.

Gestiopolis, *impactos de los procesos de capacitación en la empresa*,

<http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/impacto-de-los-procesos-de-capacitacion-en-la-empresa.htm> 22 de noviembre de 2011 a las 22:28pm

Gestiopolis, *concepto de motivación*,

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/concepto-de-motivacion.htm> 19 de noviembre de 2011 a las 22:57p.m.

Psicología la guía, *definición de autoestima*,

<sup>1</sup> <http://psicologia.laguia2000.com/la-depresion/definicion-de-autoestima> 15 de enero de 2012 a las 23:16pm

El blog de recursos humanos, *iniciativa*,

<http://www.elblogderrrh.com/2007/09/iniciativa.html> 15 de enero de 2012 a las 23:00

Organización internacional del trabajo, Jose Antonio Viveros, *liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*, <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser011.pdf>, 25 de noviembre de 2011 a las 20:39pm.

Coninpyme, *Liderazgo y trabajo en equipo*, <http://www.coninpyme.org/pdf/LiderazgoyTrabajoenEquipo.pdf>, extraído el 25 de noviembre de 2011 a las 19:24pm.

Los recursos humanos, la *comunicación*, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>, Los recursos Humanos, extraído el 26 de noviembre de 2011, a las 1:24am.

Diego Levis, <http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>, extraído el 26 de noviembre a las 2:02am.

Universidad de Granada, <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>, extraído el 26 de noviembre a las 21:41pm.

Universidad de Valparaíso, *Organigrama funcional*

[http://corporativo.uv.cl/attachments/article/62/organigrama\\_funcional2.pdf](http://corporativo.uv.cl/attachments/article/62/organigrama_funcional2.pdf), extraído el 24 de noviembre de 2011 a las 22:18pm.

ANEXOS

**ANEXO N° 01: TABLA DE VACIADO.**







70	x		x		x		x		x		x		x		x		x	
71	x		x		x		x		x		x		x		x		x	
72	x		x		x		x		x		x		x		x		x	
73		x		x	x		x			x	x			x	x			x
74	x			x	x			x		x		x				x		x
75	x			x	x		x		x			x	x		x		x	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>94</b>	<b>6</b>	<b>62,5</b>	<b>37,5</b>	<b>94</b>	<b>6</b>	<b>81</b>	<b>19</b>	<b>88</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>69</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>19</b>	<b>62,5</b>	<b>37,5</b>

TECNICOS CAPACITADOS																				
Variable	Necesidades Laborales		Productividad		Clima organizacional		Actualización conocimientos		Habilidades		Creatividad e iniciativa		Autoestima		Evaluación del desempeño		Desarrollo personal		Motivación	
Pregunta	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Alternativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X			X		X	X		X		X			X		X	X		X	
2		X		X		X	X		X			X	X			X	X			X
3	X		X		X		X		X		X		X			X		X		X
4	X		X			X	X		X		X		X		X		X			X
5	X		X			X	X		X		X		X			X	X			X
6	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X
7		X		X		X	X		X		X		X		X		X			X
8	X		X		X		X			X	X		X		X		X			X
9	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X
10	X		X		X		X		X		X			X		X	X			X
11	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X
12		X		X		X	X			X	X		X			X	X			X

13	X		X			X	X		X		X		X		X		X		X		
14	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
15	X			X		X	X		X		X		X			X	X		X		
16	X			X	X		X		X		X		X		X		X		X		
Total	13	3	10	6	8	8	16		14	2	15		1	14	2	9	7	5	1	13	3
Porcentaje %	81	19	62,5	37,5	50	50	100	0	87,5	12,5	94		6	87,5	12,5	56	44	94	6	81	19

TECNICOS NO CAPACITADOS

Variable	Productividad		Clima organizacional		Actualización conocimientos		Habilidades		Creatividad e iniciativa		Autoestima		Evaluación del desempeño		Desarrollo personal		Motivación	
Pregunta	14		15		16		17		18		19		20		21		22	
Alternativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
17	X		X		X		X		X			X	X		X		X	
18		X	X		X		X		X		X			X	X		X	
19	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
20	X		X		X		X		X		X			X		X		X
21	X			X	X		X			X		X	X		X			X
22	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
23	X		X		X		X		X			X		X	X		X	
24	X			X	X		X		X			X		X	X			X
25	X		X		X		X			X	X		X		X		X	
26	X		X		X		X		X		X		X	X	X		X	
Total	9	1	8	2	10	0	10	0	8	2	5	5	5	5	9	1	8	2
Porcentaje %	90	10	80	20	100	0	100	0	80	20	50	50	50	50	90	10	80	20

**AUXILIARES CAPACITADOS**

Variable	Necesidades laborales		Productividad		Clima organizacional		Actualización conocimientos		Habilidades		Creatividad e iniciativa		Autoestima		Evaluación del desempeño		Desarrollo personal		Motivación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Pregunta	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Alternativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
5		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
6	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
9		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
18		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
19	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>3</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>84</b>	<b>16</b>	<b>89</b>	<b>11</b>	<b>74</b>	<b>26</b>	<b>89</b>	<b>11</b>	<b>84</b>	<b>16</b>	<b>79</b>	<b>21</b>	<b>84</b>	<b>16</b>	<b>53</b>	<b>47</b>	<b>84</b>	<b>16</b>	<b>84</b>	<b>16</b>

**AUXILIARES NO CAPACITADOS**

Variable	Productividad		Clima organizacional		Actualización conocimientos		Habilidades		Creatividad e iniciativa		Autoestima		Evaluación del desempeño		Desarrollo personal		Motivación	
Pregunta	14		15		16		17		18		19		20		21		22	
Alternativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
20	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
21	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
22	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
23	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
24	X		X		X			X	X		X		X		X		X	
25	X		X		X		X			X			X	X				X
26	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
27	X		X		X		X		X		X			X	X		X	
28	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
29	X		X		X		X		X			X		X	X			X
Total	10		10		10		9	1	9	1	9	1	7	3	10		8	2
Porcentaje %	100	0	100	0	100	0	90	10	90	10	90	10	70	30	100	0	80	20