

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA GERENCIA DE PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016”**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Jackelin Karina Díaz Salazar

Br. Zaira Lyleth Gil Arteaga

ASESOR:

Ms. Julio Albitres Hernández

Trujillo – Perú

2016

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “**DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA GERENCIA DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016**”, el cual fue realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración.

El presente trabajo es el resultado de un arduo trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención. Por lo expuesto Señores Miembros del Jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Trujillo, 29 Noviembre 2016

LAS AUTORAS

DEDICATORIA

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional en todo lo necesario para cumplir con mis objetivos.

A mi abuela, hermanos y demás familiares por estar siempre presente, acompañándome y apoyándome moralmente.

Br. Jackelin Karina Díaz Salazar

Agradezco a Dios por darme la fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

Dedico esta tesis a mis padres Sweemer y Juan por su amor, confianza y apoyo. Muchas gracias porque supieron formarme con principios y valores, fomentando en mí el deseo de superación y de triunfo; lo cual me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi hermana Gianella que siempre ve en mí un ejemplo a seguir

A mi Tío René y mi abuelita Bertha por su cariño y apoyo incondicional, gracias por impulsarme a terminar este proyecto.

Br. Zaira Lyleth Gil Arteaga

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de explicar el desarrollo del personal y su contribución a la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Para ello se consideró como enunciado del problema ¿De qué manera el desarrollo del personal contribuye a mejorar el nivel de satisfacción laboral en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo?

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: Medir el impacto del desarrollo del personal en la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Además, tres objetivos específicos que se inclinan a identificar los factores del desarrollo del personal, evaluar la satisfacción del personal, diseñar y aplicar un plan de mejora para el desarrollo del personal que contribuya a la satisfacción laboral, evaluar la satisfacción laboral después de aplicar el plan de mejora del desarrollo del personal.

La hipótesis es: El Desarrollo del Personal contribuirá a mejorar el nivel de Satisfacción laboral en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Se utilizó el diseño lineal con observación antes y después, empleando la técnica de la encuesta y utilizando como instrumento un cuestionario para la recolección de datos.

Se consideró como muestra representativa a los trabajadores de la Gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo conformada por un total de 57 trabajadores.

Como resultado del análisis se ha podido constatar que los objetivos de investigación han sido logrados satisfactoriamente; de igual manera la hipótesis ha sido confirmada, en el sentido que el

Desarrollo del Personal influye positivamente en la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Palabras claves:

Desarrollo del Personal

Satisfaccion Laboral

Plan de Mejora

ABSTRAC

This study was conducted with the purpose of explaining the development of staff and their contribution to improving job satisfaction of employees of Personnel Management of the Provincial Municipality of Trujillo. To this was considered as problem statement how staff development contributes to improving the level of job satisfaction in Personnel Management of the Provincial Municipality of Trujillo?

In order to answer this question raises a general objective: To measure the impact of staff development on improving job satisfaction of employees of Personnel Management of the Provincial Municipality of Trujillo. In addition, three specific objectives that are inclined to identify the factors of staff development, assessing staff satisfaction, design and implement an improvement plan for staff development that contributes to job satisfaction, evaluate job satisfaction after applying improvement plan staff development.

The hypothesis is: The Staff Development will help to improve the level of job satisfaction Personnel Management of the Provincial Municipality of Trujillo.

Linear design was used with observation before and after using the survey technique and using as a questionnaire for collecting data.

It was considered as representative workers Management personnel of the Provincial Municipality of Trujillo consists of a total of 57 workers shows.

As a result of the analysis it has been shown that the research objectives have been achieved satisfactorily; similarly, the hypothesis has been confirmed in the sense that the Staff Development positive influence on job satisfaction in the Personnel Management of the Provincial Municipality of Trujillo.

Keywords:

Staff Development

Work satisfaction

Improvement plan

ÍNDICE

| | |
|---|------------|
| PRESENTACIÓN | i |
| DEDICATORIA | ii |
| RESUMEN | iii |
| ABSTRAC | v |
| | |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Formulacion del Problema | 2 |
| 1.1.1 Realidad Problemática..... | 2 |
| 1.1.2 Enunciado del Problema..... | 3 |
| 1.1.3 Antecedentes | 4 |
| 1.1.4 Justificación | 10 |
| 1.2 Hipótesis | 11 |
| 1.3 Objetivos | 11 |
| 1.3.1 General | 11 |
| 1.3.2 Específicos | 11 |
| 1.4 Marco Teorico | 12 |
| 1.4.1 Los Sistemas Administrativos y el Sistema de Personal | 12 |
| 1.4.2 Los Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos | 14 |
| 1.4.3 La Carrera Administrativa | 15 |
| 1.4.4 Desarrollo de las Personas | 18 |
| 1.4.5 Capacitación y Desarrollo de las Personas | 19 |
| 1.4.6 Modelos de Desarrollo de las Personas | 21 |
| 1.4.7 Satisfacción Laboral | 25 |
| 1.4.8 Teorías de Motivación | 29 |
| 1.5 Marco Conceptual | 31 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS | 32 |
| 2.1 Material | 33 |
| 2.1.1 Población | 33 |
| 2.1.2 Marco de Muestreo | 33 |
| 2.1.3 Unidad de Análisis | 33 |
| 2.1.4 Muestra | 33 |
| 2.1.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos | 34 |
| 2.2 Procedimientos | 35 |
| 2.2.1 Diseño de Contrastación | 35 |
| 2.2.2 Análisis de Variables | 35 |
| 2.2.2 Procesamiento y Análisis de datos | 37 |
| | |
| CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 38 |
| 3.1 Presentación de resultados | 39 |
| | |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 72 |
| 4.2 Discusión de resultados | 73 |
| | |
| CAPÍTULO V: DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN | 77 |
| | |
| CAPÍTULO VI: PLAN DE MEJORA | 81 |
| 4.1 Plan para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la gerencia de personal de la MPT | 82 |
| | |
| CONCLUSIONES | 89 |
| RECOMENDACIONES | 90 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 91 |
| ANEXOS | 94 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Nivel de instrucción | 39 |
| Cuadro 2. Eventos de capacitación que asistió el último año por cuenta propia..... | 40 |
| Cuadro 3. Tiempo de duración de cada capacitación | 41 |
| Cuadro 4. Horas acumuladas de capacitación en el presente año | 42 |
| Cuadro 5. Especializaciones realizadas por la MPT | 43 |
| Cuadro 6. Especializaciones según su cargo realizado por cuenta propia | 44 |
| Cuadro 7. Cursos de capacitación gestionados por la MPT | 45 |
| Cuadro 8. Asistencia a eventos de formación laboral gestionados por la MPT | 46 |
| Cuadro 9. Institución donde se recibe las capacitaciones. | 47 |
| Cuadro 10. Información sobre la línea de carrera..... | 48 |
| Cuadro 11. Libertad para planificar y desarrollar su labor..... | 49 |
| Cuadro 12. Incentivo del jefe para su participación para la solución de los problemas presentados en el trabajo..... | 50 |
| Cuadro 13. Nivel de responsabilidad asignado en su puesto de trabajo. | 51 |
| Cuadro 14. Capacitaciones que le permita desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña..... | 52 |
| Cuadro 15. Proceso de evaluación para los ascensos..... | 53 |
| Cuadro 16. La atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas. | 54 |
| Cuadro 17. Tareas asignadas en su puesto de trabajo | 55 |
| Cuadro 18. Las políticas y procedimientos de la MPT | 56 |
| Cuadro 19. La relación con sus compañeros de trabajo..... | 57 |
| Cuadro 20. Sueldo percibido por la MPT, respecto a la responsabilidad asumida | 58 |
| Cuadro 21. La forma en que se supervisa y controla su trabajo | 59 |
| Cuadro 22. Condiciones de trabajo en el área que se desempeña | 60 |
| Cuadro 23. Distribución física del área donde labora | 61 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Nivel de instrucción | 39 |
| Gráfico 2. Eventos de capacitación que asistió el último año por cuenta propia..... | 40 |
| Gráfico 3. Tiempo de duración de cada capacitación..... | 41 |
| Gráfico 4. Horas acumuladas de capacitación en el presente año..... | 42 |
| Gráfico 5. Especializaciones realizadas por la MPT | 43 |
| Gráfico 6. Especializaciones según su cargo realizado por cuenta propia | 44 |
| Gráfico 7. Cursos de capacitación gestionados por la MPT | 45 |
| Gráfico 8. Asistencia a eventos de formación laboral gestionados por la MPT | 46 |
| Gráfico 9. Institución donde se recibe las capacitaciones. | 47 |
| Gráfico 10. Información sobre la línea de carrera..... | 48 |
| Gráfico 11. Libertad para planificar y desarrollar su labor..... | 49 |
| Gráfico 12. Incentivo del jefe para su participación para la solución de los problemas presentados en el trabajo..... | 50 |
| Gráfico 13. Nivel de responsabilidad asignado en su puesto de trabajo. | 51 |
| Gráfico 14. Libertad para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña..... | 52 |
| Gráfico 15. Proceso de evaluación para los ascensos..... | 53 |
| Gráfico 16. La atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas. | 54 |
| Gráfico 17. Tareas asignadas en su puesto de trabajo | 55 |
| Gráfico 18. Las políticas y procedimientos de la MPT | 56 |
| Gráfico 19. La relación con sus compañeros de trabajo..... | 57 |
| Gráfico 20. Sueldo percibido por la MPT, respecto a la responsabilidad asumida | 58 |
| Gráfico 21. La forma en que se supervisa y controla su trabajo | 59 |
| Gráfico 22. Condiciones de trabajo en el área que se desempeña | 60 |
| Gráfico 23. Distribución física del área donde labora | 61 |

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Realidad Problemática

Hoy en día las organizaciones tanto públicas como privadas están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo. Esta transformación se describe como una transición de un paradigma moderno un paradigma de organizaciones post modernas, donde podemos describir la forma en que las empresas están transformándose y, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados.

Las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios de calidad a los ciudadanos.

Vemos una autoridad que desatiende las necesidades del ciudadano que no realizan ni cumple adecuadamente sus funciones generando una pérdida de confianza; es por ello que ejerce su derecho de protesta desplazándolo del cargo de confianza por medio de la revocatoria y remoción de autoridades.

Por ende, las organizaciones necesitan personas más competitivas, que cuente con capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes y

conocimientos que ayuden a hacer la diferencia, primero como personas y luego como parte de la organización.

La Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo no es ajena a esto, para lograr una alta satisfacción de los trabajadores, se requiere considerar diversas políticas en materia de selección del personal como son: sistema remunerativo, promoción de ascensos, evaluación del desempeño, mejora de las condiciones de trabajo, mejora de la capacitación y desarrollo de las personas.

El activo máspreciado de toda organización son sus trabajadores, los cuales permitirán llevar a cabo su gestión con éxito, es por ello que se demanda de un enriquecimiento en el desarrollo del personal ofreciendo a los trabajadores herramientas y habilidades necesarias para su formación tanto laboral y personal.

De este modo la Gerencia de personal debe propiciar y apoyar al personal para mejorar su talento y potencial, en base a esto se logrará su satisfacción laboral.

1.1.2 Enunciado del Problema

¿De qué manera el desarrollo del personal contribuirá a mejorar el nivel de satisfacción laboral en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo?

1.1.3 Antecedentes

Internacionales

Miranda (2014), en su tesis: “La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Empresa Creaciones Vaness de la Ciudad de Ambato”.

Realizó un estudio descriptivo – exploratorio con una muestra de 26 empleados.

El autor llegó a concluir en su investigación que es necesario darle al colaborador siempre motivación para que se comprometa con la empresa, ello aumentar la satisfacción laboral y personal. La poca capacitación que se da a los colaboradores de la empresa no está orientada a mejorar las tareas que ejecutan, por ello se debe contar con un talento humano motivado, orientado a mejorar sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente y efectivo.

Sosa (2014), en su tesis de grado: “Propuesta de un programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los Llanos de la Fragua, Zacapa”.

El autor concluye que es necesario reforzar la actitud en los docentes debido a que no se brinda un servicio de calidad y no se trabaja en equipo. En las habilidades de los docentes muestran dominio sobre la

facilitación y didáctica, conocimiento en el tema de planificación, pero se logra identificar que no se maneja los mismo lineamientos para realizar el plan y guías de trabajo por parte de la coordinación académica, se hizo evidente que necesitan cambiar su actitud para el cumplimiento de sus funciones, finalmente se comprobó que los docentes no trabajan en equipo, esto hace que tengan dificultad al momento de relacionarse con sus compañeros y no se siga un mismo plan de trabajo trayendo el incumplimiento de objetivos.

Jeanneth (2014), en su tesis: “Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del personal obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la empresa Pública Municipal de aseo de cuenca EMAC-EP en el año 2014”

Realizó un estudio con una muestra de 80 empleados, utilizo como instrumento la encuesta realizada al personal de la empresa Pública Municipal.

El autor concluye que es necesario trabajar en los diferentes diagnósticos a fin de obtener resultados que ayude a mejorar el nivel de satisfacción. Es importante que los empleadores conozcan a fondo las necesidades de los trabajadores a fin de que tomen los correctivos en beneficio del trabajador y de la empresa, por ende es de gran ayuda aplicar un plan de mejora para minimizar la insatisfacción que pueda

existir en la empresa. Capacitando constantemente a los trabajadores en áreas que les generen inseguridad para brindarles la oportunidad de superación, haciendo un seguimiento técnico de las actividades que realiza el trabajador, a fin de facilitar el equipo de trabajo acorde a sus funciones.

Olarte (2011), en su tesis: “Los Determinantes de la Satisfacción Laboral: una revisión teórica y empírica en Bogotá”.

Sostiene que la satisfacción laboral se ve afectada por muchas variables, en forma integrada estas presentan diferentes factores siendo estos: demográficos, aspiracionales, extrínsecos e intrínsecos. Recomienda evaluar diferentes grupos de poblaciones; pues los factores de motivación son determinantes y pueden cambiar drásticamente de un grupo a otro.

El autor concluye que las variables más relacionadas con la satisfacción laboral fueron la percepción del trabajo en el crecimiento profesional y la relación directa del trabajo con la profesión. Nos dice que reconoce la importancia de la educación y que se deben cuidar los incentivos para que las personas se sigan formando.

Álvarez (2010), en su tesis: “Satisfacción Laboral en el Personal Técnico y Secretarial de una Institución de Educación Superior en Guatemala”.

Realizado con 90 trabajadores tanto del género masculino como femenino. Utilizó un cuestionario de 14 preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral.

Con base en los resultados, concluye que en el personal administrativo existe un alto nivel de satisfacción de los colaboradores técnicos y secretariales administrativos de la institución, además de la satisfacción en el género femenino, esta encierra aspectos importantes dentro de la organización tales como; sentirse parte de la organización, ser tomado en cuenta, mejor comunicación con jefes inmediatos en comparación con el género masculino, asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo anterior recomendó el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos.

Alonso (2008), en su artículo: “Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración de una Universidad Pública en España”.

Se realizó un estudio con una muestra de 80 trabajadores pertenecientes al personal del área de Administración, utilizó el cuestionario de Satisfacción laboral. Los resultados muestran un nivel alto de satisfacción laboral en el siguiente grupo de colaboradores siendo estos: mujeres de mayor edad, con mayor antigüedad en la Institución y con contrato interno de trabajo.

El autor concluye que los empleados muestran estar satisfechos con: compañeros de trabajo, horario de trabajo, estabilidad laboral, la libertad de procedimientos para llevar a cabo su labor y la forma en que piensan sea la más efectiva.

Nacionales

Alfaro (2012), en su tesis: “Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades de Lima”.

En su estudio se utilizó una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres Municipalidades en estudio. Para medir la Satisfacción Laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” que tiene cuatro factores:

- (a) Significación de la Tarea
- (b) Condiciones de Trabajo

(c) Reconocimiento Personal y/o Social

(d) Beneficios Económicos.

El autor concluye que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido, consideran que su remuneración cubre completamente sus expectativas personales, sin embargo, no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes.

Locales

Martínez (2014), en su tesis: “Influencia de la satisfacción Laboral en el Desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013”.

En su estudio se utilizó una muestra de cuarenta y dos trabajadores, utilizándose como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación y la encuesta, para cuyos efectos se elaboró la guía de observación y el cuestionario que fueron aplicados a los colaboradores del SATT.

El autor concluye que los factores de mayor incidencia son una buena identificación con el trabajo que realizan y la posibilidad de crecimiento profesional, los factores negativos fueron los salarios, la organización de trabajo, la falta de información sobre el desarrollo de su trabajo, el

sistema de control y la falta de reconocimiento por el trabajo desarrollado.

1.1.4 Justificación

Teórica

La presente investigación fortalecerá futuras investigaciones al proporcionar herramientas de mejora para ser utilizadas por profesionales responsables de la conducción de organizaciones. Su principal contribución se sustenta por el beneficio de la satisfacción laboral, contribuyendo a fortalecer en mejoras de calidad de servicio, competitividad y eficiencia operativa de las organizaciones.

Práctica

En la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo se puede evidenciar claramente una insatisfacción laboral por la falta de atención en las necesidades de sus colaboradores quienes requieren mayor atención en: la motivación laboral, actualización de conocimientos, y trabajo en equipo. Se aplicó un plan de mejora que contribuyó en el fortalecimiento del desarrollo del personal para la satisfacción laboral.

Social

Desde el punto de vista social los resultados del estudio servirán de base para realizar nuevas investigaciones principalmente en las organizaciones públicas, puesto que estas entidades son las que necesitan mejorar el desempeño de sus colaboradores para optimizar su gestión en beneficio de sus ciudadanos.

1.2 Hipótesis

El desarrollo del personal contribuirá a mejorar el nivel de satisfacción laboral en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Medir el impacto del desarrollo del personal en la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores del Desarrollo del Personal en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.
- Evaluar la Satisfacción del personal en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

- Diseñar y aplicar un plan de mejora para el desarrollo del personal que contribuya a la satisfacción laboral.
- Evaluar la satisfacción laboral después de aplicar el plan de mejora del desarrollo del personal.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Los Sistemas Administrativos y el Sistema de Personal

Los Sistemas Administrativos

Andía (2009), Sistemas administrativos son el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que regulan la utilización de recursos en las entidades de la administración pública y promueven la eficiencia en el uso de dichos recursos. Los sistemas administrativos nacionales son sistemas de gestión que actúan como normas de calidad.

- Contabilidad
- Tesorería
- Personal
- Abastecimientos
- Bienes Municipales

El Sistema de Personal

El sistema de Personal es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas que regulan los procesos de selección, evaluación, remuneraciones, bonificaciones, beneficios, compensaciones y pensiones del personal en las municipalidades y demás entidades del sector público.

Base Legal del Sistema de Personal

- Decreto Legislativo N°276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Publico.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del sector Publico.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleado Publico
- Decreto Legislativo N° 1023, la misma que crea la Autoridad Nacional de Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Regímenes Laborales en el Sector Público

Régimen Laboral Público

- Constitución Política, Art. 39° al 42°
- D. Legislativo N° 276

- D.S. N° 005-90-PCM
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Publico
- Decreto Legislativo N° 1057, Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.

Régimen Laboral Privado

- Constitución Política, Art.22° al 29°
- D. Legislativo N° 728
- D.S. N° 003-97-TR

Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Andía (2009), teniendo en cuenta la base legal sobre la materia señala que “el sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos”. El sistema comprende:

- a) La planificación de políticas de recursos humanos.
- b) La organización del trabajo y su distribución.
- c) La gestión del empleo.

- d) La gestión del rendimiento.
- e) La gestión de la compensación.
- f) La gestión del desarrollo y la capacitación.
- g) La gestión de las relaciones humanas.
- h) La resolución de controversia.

La Carrera Administrativa

Andía, (2009), señala que la carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal, en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos, según calificaciones y méritos.

No están comprendidos en la carrera administrativa los servidores públicos contratados ni los funcionarios que desempeñen cargos políticos o de confianza, pero si en las disposiciones que rigen la carrera administrativa.

Progresión en La Carrera Administrativa

La progresión implica el asumir funciones y responsabilidades de mayor complejidad. Se expresa a través del ascenso al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional o el cambio de grupo ocupacional. El en proceso de ascenso se valoran los siguientes requisitos:

1. Estudios de formación profesional
2. Méritos Individuales, y Desempeño Laboral Para participar en los procesos de ascenso el servidor debe contar con: el tiempo mínimo de permanencia en el nivel respectivo y capacitación requerida para el siguiente nivel.
3. El tiempo mínimo de permanencia en cada uno de los niveles de los diversos grupos ocupacionales son:
 - Grupo Ocupacional Profesional: Tres (03) años en cada nivel
 - Grupo Ocupacional Técnico: Dos (02) años en cada uno de los dos primeros niveles, y tres en cada uno de los tres restantes.
 - Grupo Ocupacional Auxiliar: Dos (02) años en cada uno de los dos primeros niveles, tres (03) años en cada uno de los dos siguientes y cuatro años en cada uno de los restantes.

Capacitación en la Carrera Administrativa

Andía, (2009), teniendo en cuenta la base legal sobre la materia señala que la capacitación es un deber y un derecho del empleado público. Está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario. En las instituciones públicas la capacitación es obligatoria, debiendo establecer en los programas, las políticas y las acciones de capacitación y de reconocimiento de la experiencia, los recursos financieros asignados y sus respectivos mecanismos de control. Mediante Decreto Legislativo N° 1025 se establece las reglas para la capacitación y la evaluación del personal al servicio del Estado.

Los tipos de capacitación son:

- Capacitación en Post Grado: se realiza atendiendo a la naturaleza del trabajo que se desempeñan y su formación profesional.
- Capacitación en Formación Laboral o Actualización: suyo objetivo es capacitar en cursos que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de trabajo y de los servicios a la ciudadanía. La capacitación interinstitucional y las pasantías también están incluidas.

Programa de Capacitación

Según el D.S. 005-90-PCM, el programa de capacitación que aprueba periódicamente cada entidad contendrá necesariamente lo siguiente:

- a. Políticas institucionales de capacitación para asegurar tanto el desarrollo de la carrera del servidor como el cumplimiento de los fines de la entidad.
- b. Acciones de capacitación y de reconocimiento de experiencia.
- c. Recursos financieros asignados.
- d. Mecanismos de control que salvaguarden la ejecución del programa y el uso exclusivo de los recursos para tal fin. Las entidades están obligadas a divulgar oportunamente las ofertas de capacitación, otorgar facilidades de participación y utilizar adecuadamente los conocimientos adquiridos por el servidor capacitado.

1.4.2 Desarrollo de las Personas

Para Gómez, Balkin y Cardy (2001), el desarrollo de las personas es un esfuerzo que consiste en ofrecer los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro; se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajadores que el empleado tendrá que realizar en el futuro. Alcanza a todo el grupo de trabajo o toda la organización, se

centra en las capacidades y versatilidad de la fuerza laboral; tiende a centrarse en las necesidades a largo plazo”

El objeto del desarrollo de las personas es un enriquecimiento general de los recursos humanos de las organizaciones; rinde a largo plazo al permitir tener humanos más flexibles y capacitados.

En Resumen, el desarrollo de las personas se orienta a los siguientes aspectos:

- Al trabajo actual y al futuro
- Grupos y organizaciones
- Largo plazo
- Prepara para las futuras demandas laborales

Capacitación y Desarrollo de Personas

La capacitación es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones. Chiavenato (2009) afirma:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que implica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente. (p.823)

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente.

Según Chiavenato (2007), actualmente la capacitación es un medio que desarrollo las competencias a las personas para que puedan ser productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosa.

En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro de largo plazo. Está vinculado con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de las mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento.

El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual.

Por tanto una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas, aun cuando sus métodos para efectuar el aprendizaje sean similares, no lo es su perspectiva de tiempo. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en los puestos que ocupan en el futuro en la

organización y en las nuevas habilidades y competencias que requieran en el largo plazo. Tanto la capacitación como el desarrollo son procesos de aprendizaje; es decir implica un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

Hay que tener en cuenta que los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Modelos de Desarrollo de las Personas

Según Chiavenato (2007), los procesos de desarrollo de las personas pueden responder a un modelo tradicional o bien a un enfoque moderno.

La manera tradicional, corresponde a un modelo casual, con un esquema aleatorio, con una actitud reactiva, con una visión de corto plazo, con base en la imposición, en una condición de estabilidad y de conservación y con la vista puesta en lo permanente y definitivo. Sin embargo, por otra parte, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten a un modelo planificado ,a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas

son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio y de innovación y creatividad, con la vista puesta en lo provisional y cambiante.

Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno.

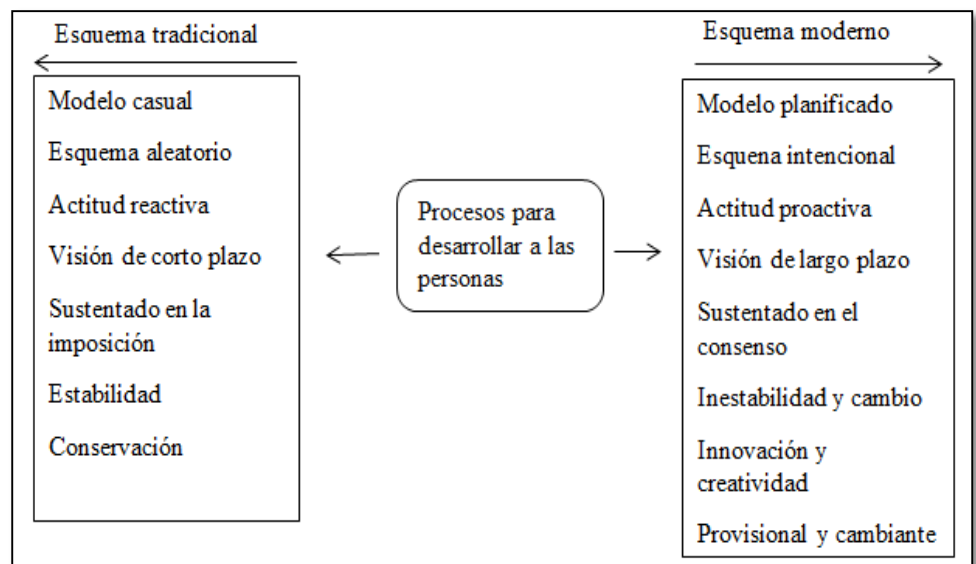


Figura 1. Procesos tradicional y moderno para el desarrollo de personas
Fuente: Chiavenato, I (2009), "Gestión del Talento Humano".

Desarrollo Organizacional

Robbins y De Cenzo (2002), el desarrollo organizacional facilita los cambios de largo plazo en toda la organización. Su punto focal está en cambiar en forma constructiva, las actitudes y los valores de los miembros de la organización, de modo que se puedan adoptar con más facilidad y que puedan ser más eficaces en el cumplimiento del nuevo curso que sigue la organización.

Cuando lo líderes planifican las actividades de DO, la esencia, pretenden cambiar la cultura de la organización. No obstante, uno de los problemas fundamentales del desarrollo organizacional es que, para producir un entorno donde existan la confianza y la comunicación franca, depende de que los empleados participen.

Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Procesos De Gestión Del Talento Humano.

Chiavenato (2009), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

En primer lugar hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber:

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Principales actitudes hacia el trabajo

La mayoría de investigaciones en Comportamiento Organizacional se han dedicado a tres actitudes como: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional

(Robbins y Judge, 2009). Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características.

Satisfacción Laboral

En la actualidad son más las personas que se sienten insatisfechos que satisfechos con su trabajo. Robbins y Judge (2009) afirma:

Las actitudes son enunciado de evaluación favorable o desfavorable acerca de objetos, individuos o eventos los cuales reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo. Cuando decimos “me gusta mi empleo” es ahí donde expreso mi actitud hacia el trabajo. (p.75)

Al no cumplirse con las expectativas esperadas podemos encontrar muchas veces actitudes positivas y negativas en el comportamiento de un individuo.

La satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo. “Esto significa que una persona con una gran satisfacción tiene sentimientos positivos, mientras aquella que se

siente insatisfecha alberga sentimientos negativos”. (Robbins 2004, p.72)

De acuerdo con el autor Estos resultados tanto positivos como negativos se ven reflejados en ellos

Medición de la Satisfacción Laboral

Evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es una suma compleja de cierto número de elementos discontinuos. Entonces, ¿cómo se mide el concepto?. Robbins y Judge (2013) nos dice que:

Existen dos métodos populares:

1. La puntuación única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: “Considerando todas las circunstancias, ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Los sujetos encierran en un círculo un número entre 1 y 5, el cual corresponde a respuestas que van de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”.
2. La Suma de Facetas del Puesto de Trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. [...]

El método de la calificación general única no consume mucho tiempo, permitiendo así que se realicen otras tareas; en tanto que la suma de las facetas del puesto revela a los gerentes donde existen problemas y les permite resolverlos con mayor rapidez y precisión (p.79)

Estos tipos de métodos son utilizados por la mayoría de las organizaciones con el fin de poder conocer mejor a sus empleados y como se sienten realmente en su entorno laboral, analizando y definiendo las acciones de corrección, ligado a estas las estrategias que sean necesarias para mejorar y resolverlas lo más rápido posible.

El efecto que Tiene los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo.

Según Robbins y Judge (2013), las respuestas posibles en base a dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva son las siguientes:

- Salida, dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia
- Voz, implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- Lealtad, implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren, incluso hablando a favor de las organización frente a criticas extremas, con las confianza de que la gerencias está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia, implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

| | | |
|---------------|----------------|--------------|
| Constructivas | VOZ | Destructivas |
| ACTIVA | | SALIDA |
| PASIVA | VOZ LEALTAD | NEGLIGENCIA |

Figura 2. Respuestas ante la Insatisfacción

Fuente: Robbins, S. y Judge, T. (2013),”Comportamiento Organizacional

Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo

Como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, algunos investigadores solían creer que era mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es bastante alta.

Satisfacción laboral y Desempeño en el trabajo, es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como los gerentes de las organizaciones de servicios deben preocuparse por satisfacer al cliente, es razonable preguntar

si la satisfacción de los trabajadores se relaciona en forma positiva con la satisfacción de los clientes. Para quienes están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes. Varias compañías están actuando de acuerdo con tales evidencias.

Teorías de Motivación

Vainrub (como se citó en Herzberg, 1959) plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

- A. La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación o intrínsecos. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- B. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene o extrínsecos. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Los Factores de Motivación o Intrínsecos

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, independencia laboral, logros, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la mayor responsabilidad.

Los Factores de Higiene o Extrínsecos:

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas y permiten evitar la insatisfacción.

Estos factores involucran sueldo y beneficios, políticas de la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad laboral, crecimiento y consolidación.

1.5 Marco Conceptual

Desarrollo del personal: Se refiere a los procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus empleados y trabajadores. (Aguilar, 2004).

Gestión del talento humano: Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio e impulsar a nivel de excelencia las competencias. (Jericó, 2001).

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo. (Chiavenato, 2007).

Capacitación: Es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2007).

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción tiene actitudes positivas, mientras aquella que se siente insatisfecha tiene actitudes negativas (Robbins, 2004).

CAPÍTULO II

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

1.1 Material

1.1.1 Población

En la investigación se consideró a todos los trabajadores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo siendo un total de 57 trabajadores (ver: Anexo – Tabla N°1)

1.1.2 Marco de Muestreo

Se tomó como referencia a los trabajadores de la Gerencial del Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

1.1.3 Unidad de Análisis

Trabajadores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad de Trujillo.

1.1.4 Muestra

Se tomó una muestra a conveniencia por la facilidad y acceso a los datos. La muestra está constituida por el 100% de los 57 trabajadores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

1.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según la naturaleza de los indicadores de la variable dependiente e independiente, se utilizaron las técnicas e instrumentos mencionados a continuación:

| TÉCNICA | INSTRUMENTO |
|----------|--------------|
| Encuesta | Cuestionario |

Fuente: Elaboración propia

Encuesta:

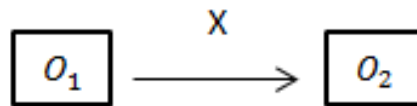
Se aplicó un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al 100% de los colaboradores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo, con el fin de conocer su opinión planteando interrogantes para medir los indicadores que responden a las dimensiones de las variables como el desarrollo del personal y la satisfacción laboral. La encuesta utilizó un cuestionario de 23 preguntas como medio principal para obtener información

Esta herramienta se aplicó a los trabajadores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

1.2 Procedimientos

1.2.1 Diseño de Contrastación

Para contrastar la hipótesis se utilizó el Diseño Lineal con observación antes y después.



Dónde:

O_1 = Satisfacción Laboral antes de aplicar el plan de mejora

O_2 = Satisfacción Laboral después de aplicar el plan de mejora

X = Aplicación del plan de mejora

1.2.2 Análisis de Variable

Operacionalización de Variables

| Variables | Definición Conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Instrumento |
|---|--|---|---|-----------|--------------|
| Independiente Desarrollo del Personal | El desarrollo de las personas es un esfuerzo que consiste en ofrecer los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro; se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajadores que el empleado tendrá que realizar en el futuro Gomez, L, Balkin.D y Cardy, R. (2001) | Formación académica y complementación profesional | Nivel de instrucción | 1 | Cuestionario |
| | | | Capacitación continua | 2 – 3 - 4 | |
| | | | Especializaciones | 5 – 6 | |
| | | Desarrollo y capacitación laboral | Capacitaciones (diplomados, cursos) en relación al cargo | 7 | |
| | | | Capacitación en formación laboral (actualización, cursos, seminarios) | 8 – 9 | |
| | | | Línea de carrera | 10 | |
| Dependiente Satisfacción Laboral | La satisfacción Laboral es un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Robbins, S y Judge, T. (2013). | Factores Intrínsecos | Libertad para elegir métodos de trabajo | 11 | |
| | | | Reconocimiento del trabajo | 12 | |
| | | | Responsabilidad asignada | 13 | |
| | | | Posibilidad de desarrollo de capacidades | 14 | |
| | | | Posibilidad de ser promocionado | 15 | |
| | | | Atención a sugerencias propuestas | 16 | |
| | | | Variedad de tareas en el puesto | 17 | |
| | | Factores Extrínsecos | Política y Administración | 18 | |
| | | | Relaciones Interpersonales | 19 | |
| | | | Sueldo | 20 | |
| | | | Supervisión | 21 | |
| Condiciones de Trabajo | 22 - 23 | | | | |

1.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Los datos se recolectaron mediante la aplicación de la encuesta en un cuestionario de 23 preguntas, las cuales fueron procesadas empleando los programas de Microsoft office Excel2013, Microsoft office Word.

Los resultados fueron presentados en tablas y gráficos con su respectiva descripción y análisis.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE

RESULTADOS

3.1 Presentación de Resultados

Cuadro 1

Nivel de Instrucción

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|---------------------------|-----------|------------|
| Secundaria | 6 | 11 |
| Superior no universitaria | 9 | 16 |
| Superior universitaria | 34 | 60 |
| Post grado | 8 | 14 |
| TOTAL | 57 | 100 |

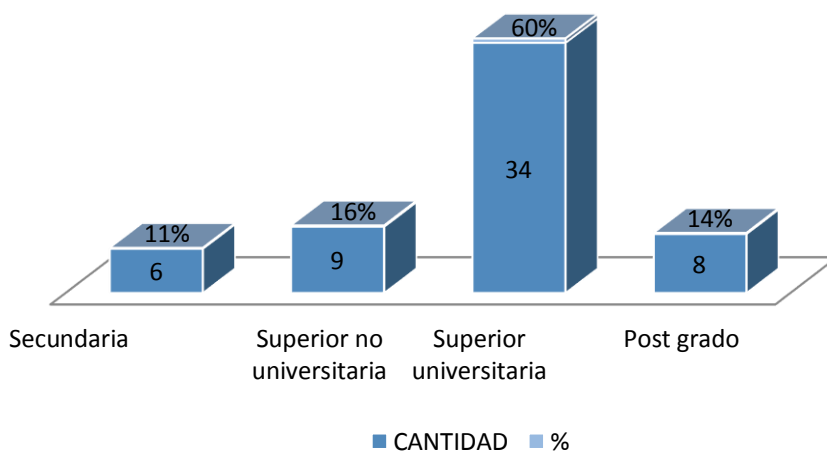


Gráfico 1: Nivel de Instrucción

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 60% de los trabajadores tiene nivel de instrucción superior universitaria, el 14% post grado, el 16% superior no universitaria y el 11% secundaria.

Cuadro 2

Eventos de capacitación que asistió el último año por cuenta propia

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|-----------------|-----------|------------|
| ninguno | 8 | 14 |
| una o dos veces | 25 | 44 |
| tres veces | 12 | 21 |
| cuatro o más | 12 | 21 |
| TOTAL | 57 | 100 |

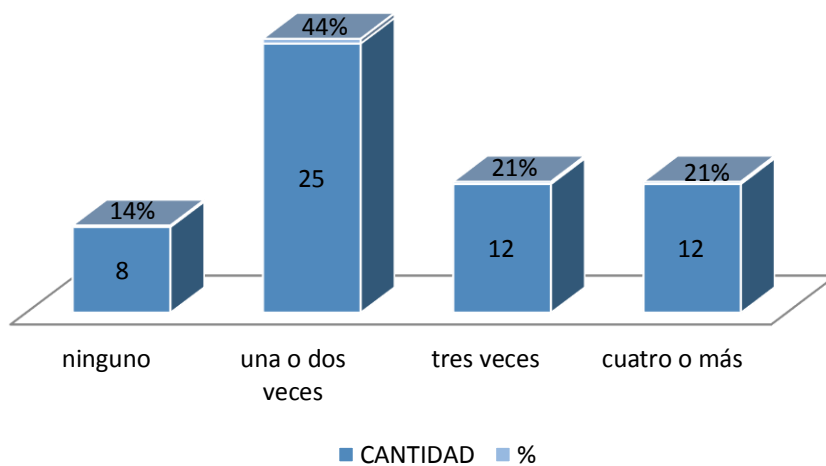


Gráfico 2: Eventos de capacitación que asistió el último año por cuenta propia

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 44% asistió una o dos veces a eventos de capacitación por cuenta propia, el 21% asistió 3 veces, el 21% de 4 a más veces y el 14% no asistió ninguna vez.

Cuadro 3

Tiempo de duración de cada capacitación

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|------------------|-----------|------------|
| menor de 2 horas | 11 | 19 |
| de 2 a 4 horas | 28 | 49 |
| de 4 horas a más | 12 | 21 |
| ninguno | 6 | 11 |
| TOTAL | 57 | 100 |

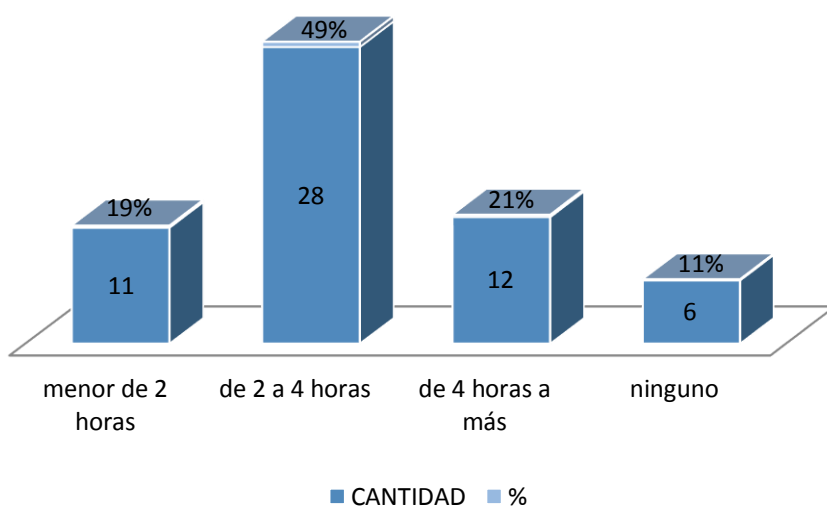


Gráfico 3: Tiempo de duración de cada capacitación

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 19% del personal tuvo capacitación con una duración menor de dos horas, el 49% de 2 a 4 horas, el 21% de 4 a más horas y el 11% ninguna hora.

Cuadro 4

Horas acumuladas de capacitación en el presente año

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------|------------|
| de 10 a 20 horas | 28 | 49 |
| de 20 a 40 horas | 13 | 23 |
| de 40 horas a más | 10 | 18 |
| ninguno | 6 | 11 |
| TOTAL | 57 | 100 |

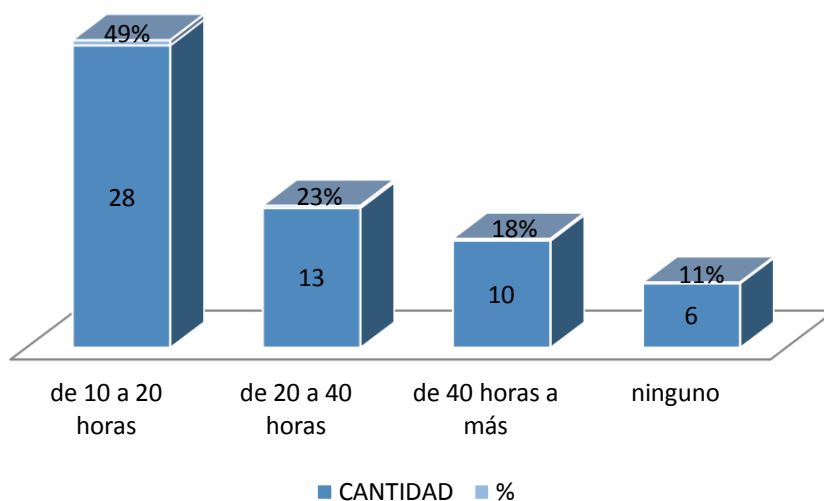


Gráfico 4: Horas acumuladas de capacitación en el presente año

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 49% de trabajadores tuvo capacitación con horas acumuladas de 10 a 20 horas en el presente año, el 23% de 20 a 40 horas, el 18% de 40 a más horas y el 11% ninguna hora.

Cuadro 5

Especializaciones realizadas por la MPT

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Diplomados | 5 | 9 |
| Otros cursos especializados | 11 | 19 |
| Seminarios y Talleres | 35 | 61 |
| Ninguno | 6 | 11 |
| TOTAL | 57 | 100 |

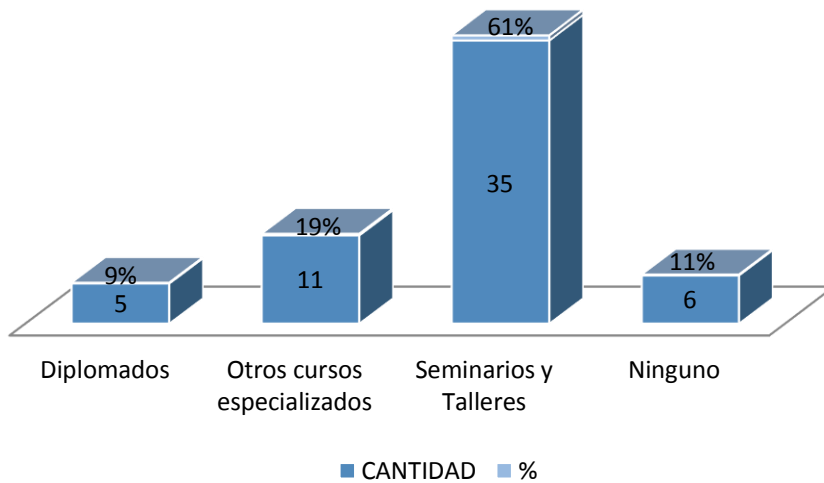


Gráfico 5: Especializaciones realizadas por la MPT

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 61% de los trabajadores realizó especializaciones por la MPT como seminario y talleres, el 19% realizó otros cursos especializados, el 9% realizó diplomados y el 11% no realizó ninguna especialización.

Cuadro 6

Especializaciones según su cargo realizado por cuenta propia

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Diplomados | 20 | 35 |
| Otros cursos especializados | 11 | 19 |
| Seminarios y talleres | 23 | 40 |
| ninguno | 3 | 5 |
| TOTAL | 57 | 100 |

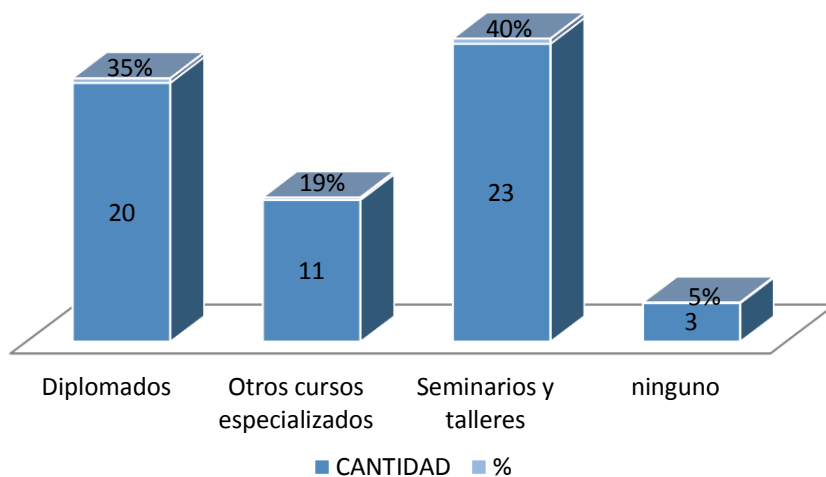


Gráfico 6: Especializaciones según su cargo realizado por cuenta propia

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 40% realizó especializaciones de seminarios y talleres según su cargo y por cuenta propia, el 19% realizó otros cursos especializados, el 35% realizó diplomados y el 5% no realizó ninguna especialización

Cuadro 7

Cursos de capacitación gestionados por la MPT

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|-----------------|-----------|-------------|
| Todas las veces | 10 | 18 |
| Algunas veces | 34 | 60 |
| Casi nunca | 6 | 11 |
| Nunca | 7 | 12 |
| TOTAL | 57 | 100% |

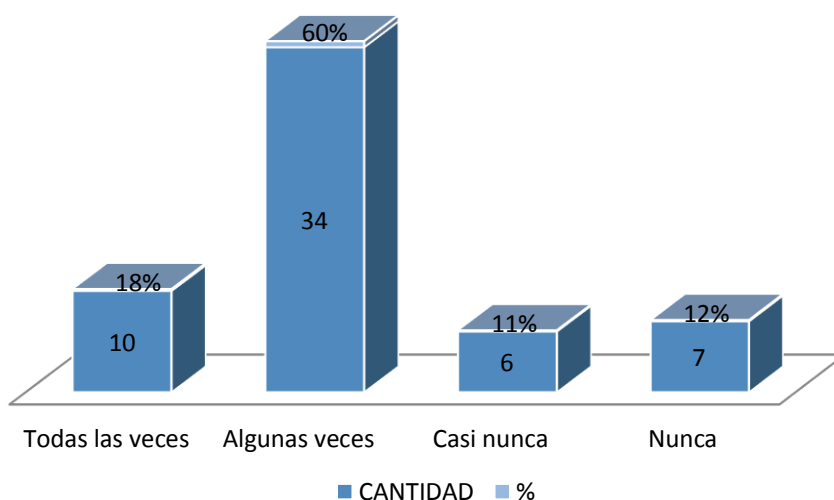


Gráfico 7: Cursos de capacitación gestionados por la MPT

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 60% realizó algunas veces cursos de capacitación gestionados por la MPT, el 18% realizó las capacitaciones todas las veces, el 11% casi nunca y el 12% nunca realizó capacitaciones gestionadas por la MPT.

Cuadro 8

Asistencia a eventos de formación laboral o actualización gestionados por la MPT

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|-----------------|-----------|------------|
| Todas las veces | 9 | 16 |
| Algunas veces | 34 | 60 |
| Casi nunca | 8 | 14 |
| Nunca | 6 | 11 |
| TOTAL | 57 | 100 |

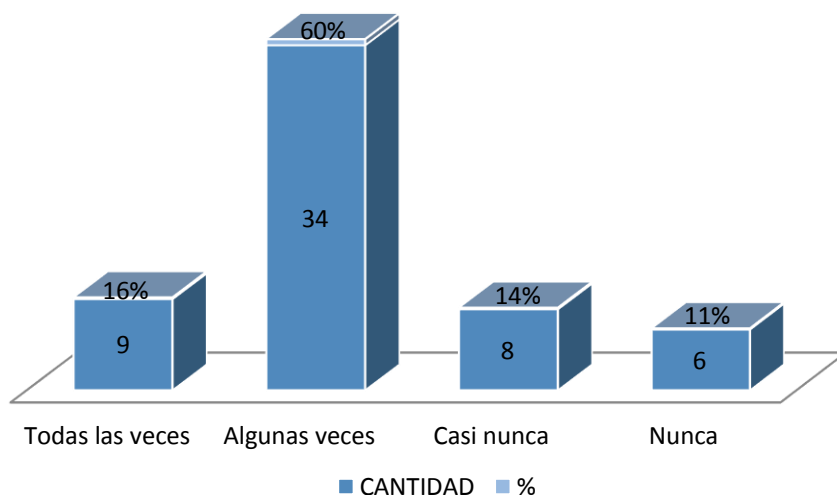


Gráfico 8: Asistencia a eventos de formación laboral o actualización gestionados por la MPT

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 60% asistió algunas veces a eventos de formación laboral gestionados por la MPT, el 16% asistió todas las veces, el 14% casi nunca y el 11% nunca.

Cuadro 9

Institución donde se recibe las capacitaciones

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------------------|-----------|------------|
| Universidades e Institutos | 22 | 39 |
| Empresas Privadas | 12 | 21 |
| Estado | 15 | 26 |
| Ninguno | 8 | 14 |
| TOTAL | 57 | 100 |

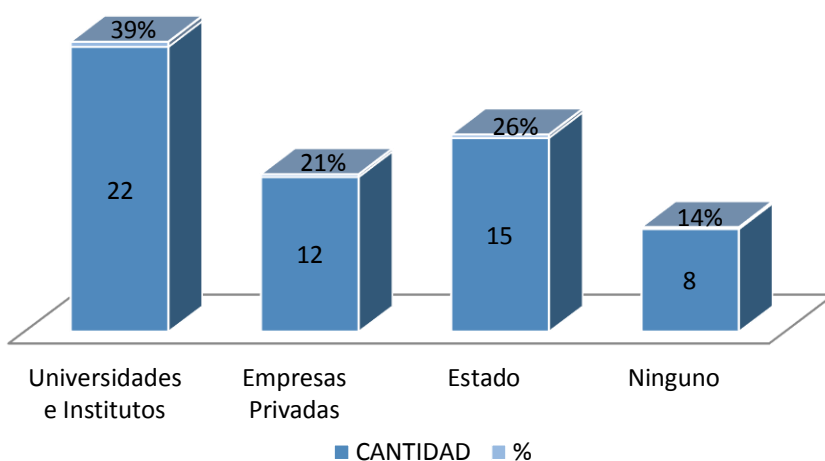


Gráfico 9: Institución donde se recibe las capacitaciones.

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 39% de los trabajadores recibió las capacitaciones en universidades e institutos, el 21% en empresas privadas, el 26% por parte del estado y el 14% por ninguna institución.

Cuadro 10

Información sobre la línea de carrera

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|------------|
| Quizá si | 5 | 9 |
| Si | 21 | 37 |
| Quizá no | 4 | 7 |
| No | 27 | 47 |
| TOTAL | 57 | 100 |

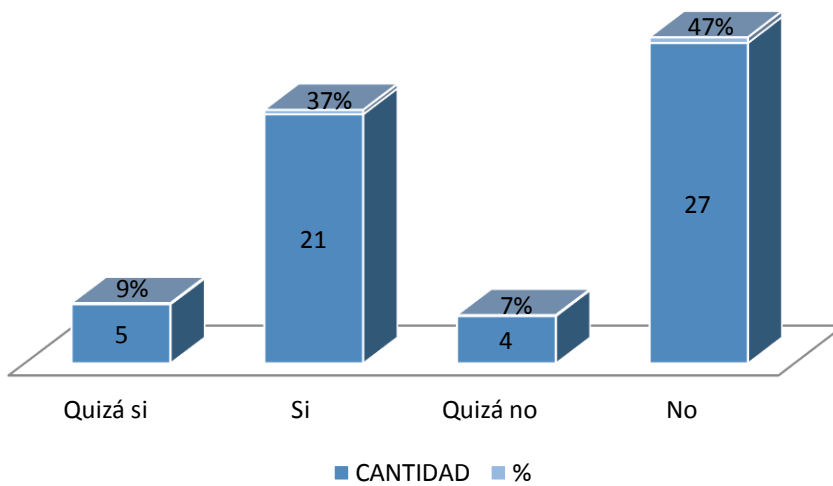


Gráfico 10: Información sobre la línea de carrera

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 9% del personal quizá si se le informo sobre la línea de carrera, el 37% si se le informó, el 7% quizá no y el 47% no se le informó.

Cuadro 11

Libertad para planificar y desarrollar su labor

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 13 | 23 |
| Satisfecho | 22 | 39 |
| Poco | 20 | 35 |
| Nada | 2 | 4 |
| TOTAL | 57 | 100 |

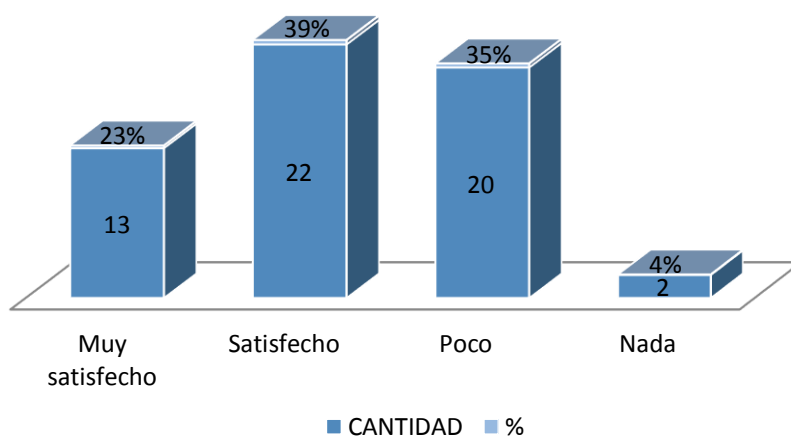


Gráfico 11: Libertad para planificar y desarrollar su labor

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 23% de los trabajadores se sienten satisfechos con la libertad para planificar y desarrollar su labor, el 39% se siente satisfecho, el 35% poco satisfecho y el 4% no se siente satisfecho.

Cuadro 12

Incentivo del jefe para su participación para la solución de los problemas presentados en el trabajo.

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 11 | 19 |
| Satisfecho | 21 | 37 |
| Poco | 20 | 35 |
| Nada | 5 | 9 |
| TOTAL | 57 | 100 |

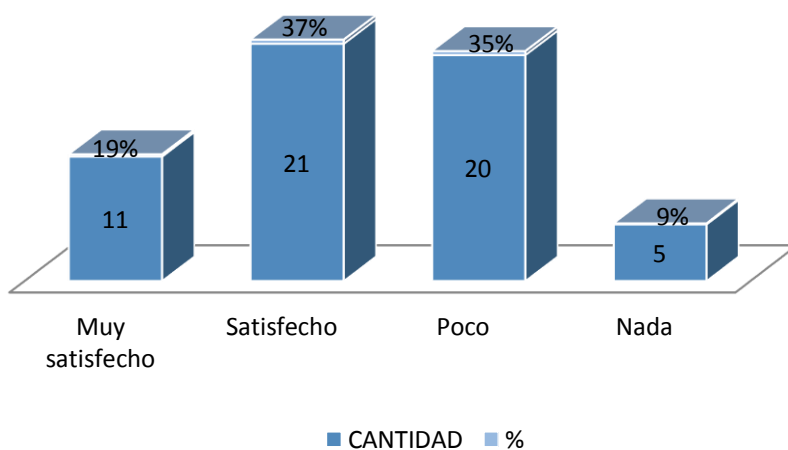


Gráfico 12: Incentivo del jefe para su participación para la solución de los problemas presentados en el trabajo.

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 19% se siente muy satisfecho con el incentivo por parte de su jefe para su participación en la solución de problemas en el trabajo, el 37% satisfecho, el 35% poco satisfecho y el 9% nada satisfecho.

Cuadro 13

Nivel de responsabilidad asignado en su puesto de trabajo.

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 10 | 18 |
| Satisfecho | 31 | 54 |
| Poco | 10 | 18 |
| Nada | 6 | 11 |
| TOTAL | 57 | 100 |

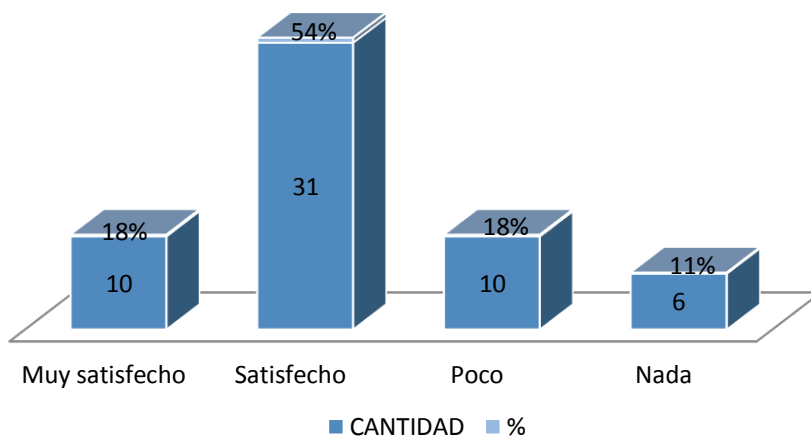


Gráfico 13: Nivel de responsabilidad asignado en su puesto de trabajo.

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 18% está muy satisfecho con el nivel de responsabilidad asignado a su puesto de trabajo, el 54% se siente satisfecho, el 18% está poco satisfecho y el 11% nada satisfecho.

Cuadro 14

Capacitaciones que le permitan desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña.

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 9 | 16 |
| Satisfecho | 23 | 40 |
| Poco | 24 | 42 |
| Nada | 1 | 2 |
| TOTAL | 57 | 100 |

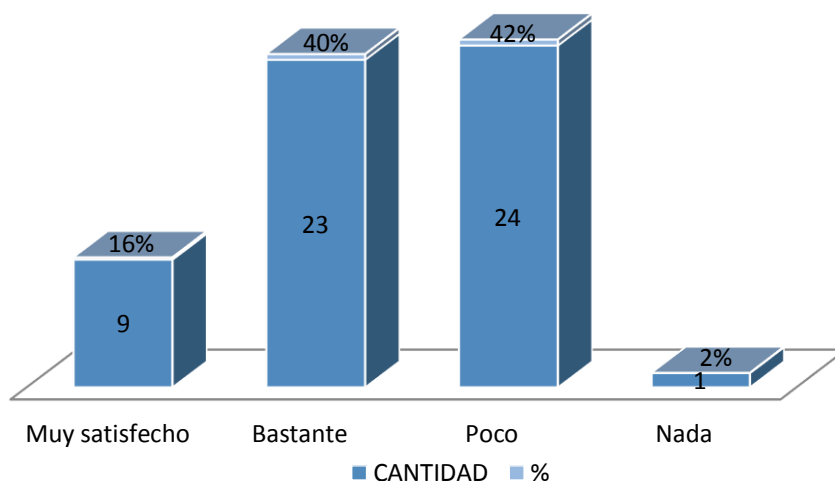


Gráfico 14: capacitaciones que le permitan desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña.

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 16% está muy satisfecho con las capacitaciones que le permitan desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña, el 40% está satisfecho, el 42% está poco satisfecho y el 2% nada satisfecho.

Cuadro 15

Proceso de evaluación para los ascensos

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 6 | 11 |
| Satisfecho | 29 | 51 |
| Poco | 12 | 21 |
| Nada | 10 | 18 |
| TOTAL | 57 | 100 |

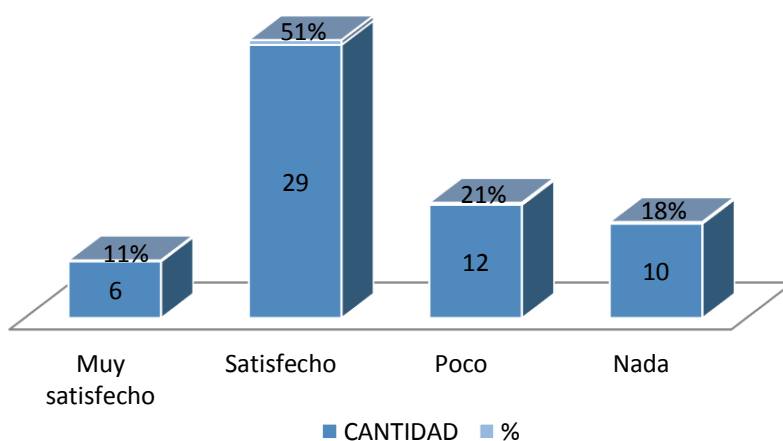


Gráfico 15: Proceso de evaluación para los ascensos

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que 11% de los trabajadores están muy satisfechos con la evaluación de los ascensos, los 51% satisfechos, el 21% pocos satisfechos y el 18% no se sienten satisfechos.

Cuadro 16

La atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 9 | 16 |
| Satisfecho | 27 | 47 |
| Poco | 14 | 25 |
| Nada | 7 | 12 |
| TOTAL | 57 | 100 |

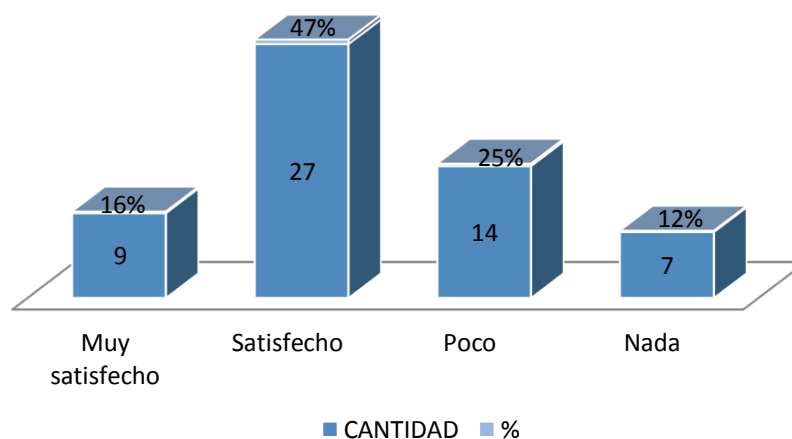


Gráfico 16: La atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas.

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que 16% de los trabajadores se sienten muy satisfechos con la atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas, el 47% están satisfechos, el 25% poco satisfechos y el 12% nada satisfecho.

Cuadro 17

Tareas asignadas en su puesto de trabajo

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 9 | 16 |
| Satisfecho | 28 | 49 |
| Poco | 12 | 21 |
| Nada | 8 | 14 |
| TOTAL | 57 | 100 |

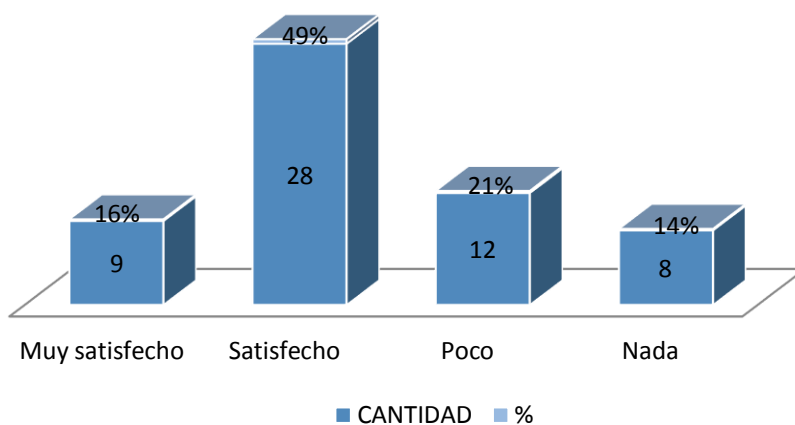


Gráfico 17: Tareas asignadas en su puesto de trabajo

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que 16% de los trabajadores están muy satisfechos con la Tareas asignadas en su puesto de trabajo, el 49% satisfecho, el 21% poco satisfecho y el 14% nada satisfechos.

Cuadro 18

Las políticas y procedimientos de la MPT

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 6 | 11 |
| Satisfecho | 33 | 58 |
| Poco | 14 | 25 |
| Nada | 4 | 7 |
| TOTAL | 57 | 100 |

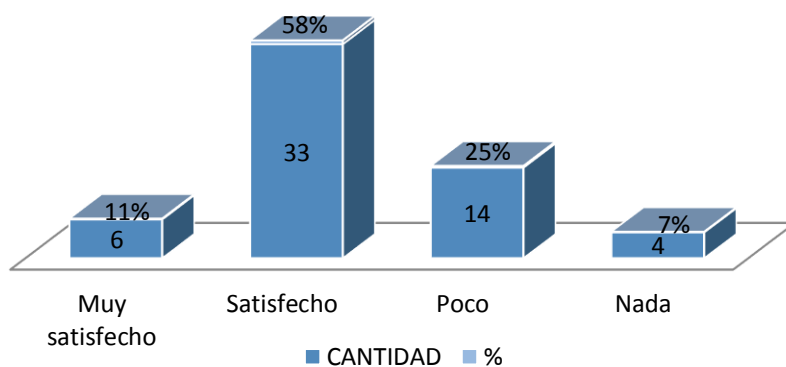


Gráfico 18: Las políticas y procedimientos de la MPT

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que 11% de los trabajadores están muy satisfechos con las políticas y procedimientos de la MPT, el 58% están satisfechos, el 25% poco satisfechos y el 7% nada satisfechos.

Cuadro 19

La relación con sus compañeros de trabajo

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 13 | 23 |
| Satisfecho | 30 | 53 |
| Poco | 11 | 19 |
| Nada | 3 | 5 |
| TOTAL | 57 | 100 |

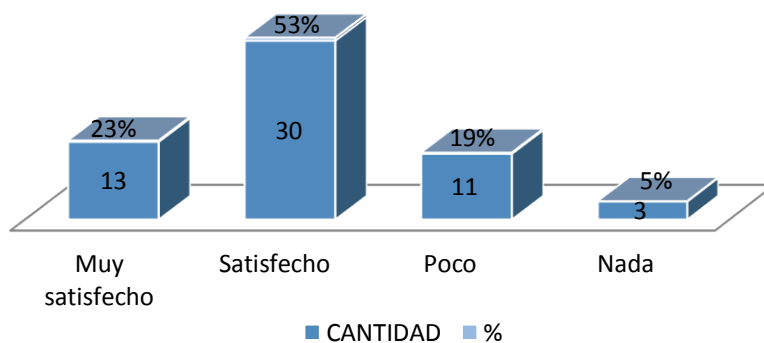


Gráfico 19: La relación con sus compañeros de trabajo

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que 23% de los trabajadores están muy satisfechos con la relación con sus compañeros de trabajo el 53% están satisfechos, el 19% poco satisfechos y el 5% nada satisfechos.

Cuadro 20

Sueldo percibido por la MPT, respecto a la responsabilidad asumida

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 1 | 2 |
| Satisfecho | 18 | 32 |
| Poco | 9 | 16 |
| Nada | 29 | 51 |
| TOTAL | 57 | 100 |

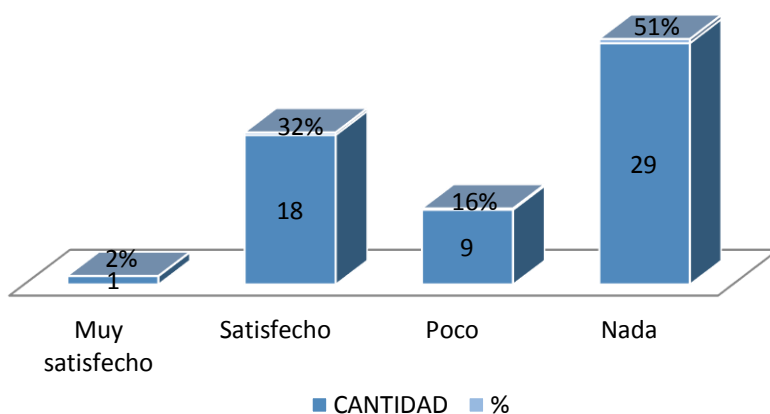


Gráfico 20: Sueldo percibido por la MPT, respecto a la responsabilidad asumida

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que 2% de los trabajadores están muy satisfechos con el sueldo percibido por la MPT, respecto a la responsabilidad asumida, el 32% están satisfechos, el 16% poco satisfechos y el 51% nada satisfechos.

Cuadro 21

La forma en que se supervisa y controla su trabajo

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 5 | 9 |
| Satisfecho | 31 | 54 |
| Poco | 13 | 23 |
| Nada | 8 | 14 |
| TOTAL | 57 | 100 |

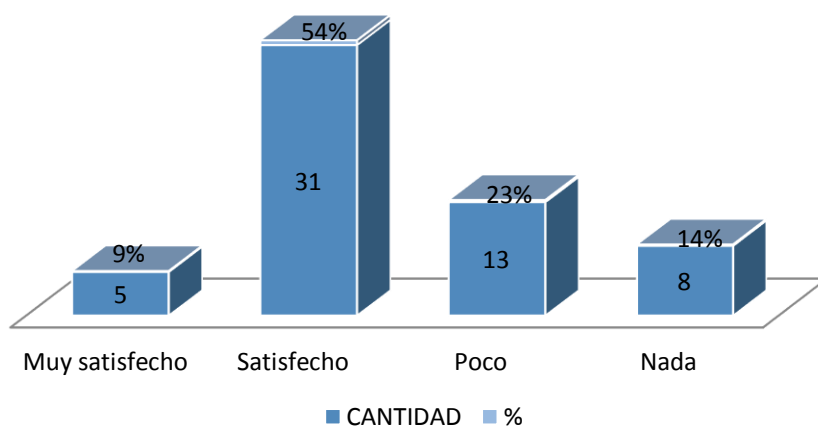


Gráfico 21: La forma en que se supervisa y controla su trabajo

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que 9% de los trabajadores están muy satisfechos con la forma en que se supervisa y controla su trabajo, el 54% están satisfechos, el 23% poco satisfechos y el 14% nada satisfechos.

Cuadro 22

Condiciones de trabajo en el área que se desempeña

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 1 | 2 |
| Satisfecho | 23 | 40 |
| Poco | 18 | 32 |
| Nada | 15 | 26 |
| TOTAL | 57 | 100 |

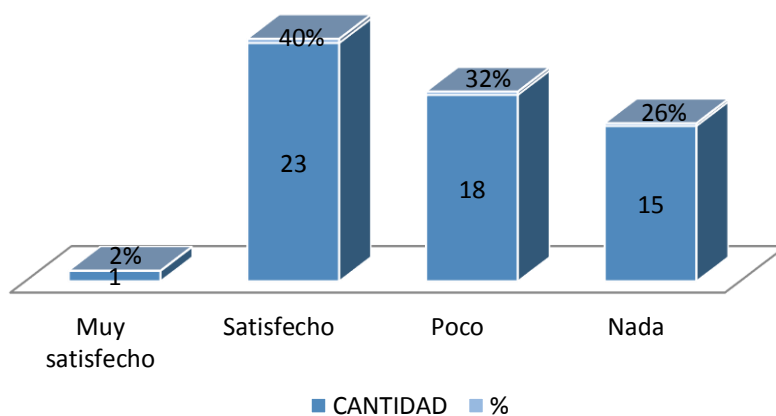


Gráfico 22: Condiciones de trabajo en el área que se desempeña

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que 2% de los trabajadores están muy satisfechos con las condiciones de trabajo en el área que se desempeña, el 40% están satisfechos, el 32% poco satisfechos y el 26% nada satisfechos.

Cuadro 23

Distribución física del área donde labora

| ALTERNATIVA | CANTIDAD | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy satisfecho | 0 | 0 |
| Satisfecho | 17 | 30 |
| Poco | 20 | 35 |
| Nada | 20 | 35 |
| TOTAL | 57 | 100 |

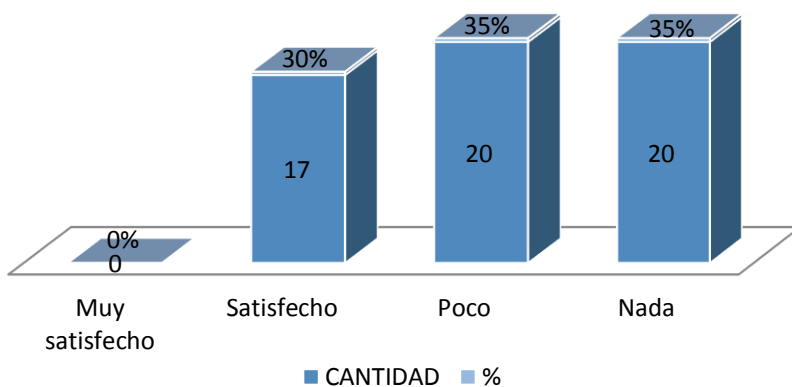


Gráfico 23: Distribución física del área donde labora

Interpretación: En la encuesta realizada se identificó que el 30% de los trabajadores están satisfechos con la distribución física del área donde laboran, los 35%, poco satisfechos y el 35% nada satisfechos.

Resultados Comparativos

Cuadro 24

Libertad para planificar y desarrollar su labor

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 13 | 23 | 15 | 26 |
| Bastante | 22 | 39 | 26 | 46 |
| Poco | 20 | 35 | 16 | 28 |
| Nada | 2 | 4 | 0 | 0 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

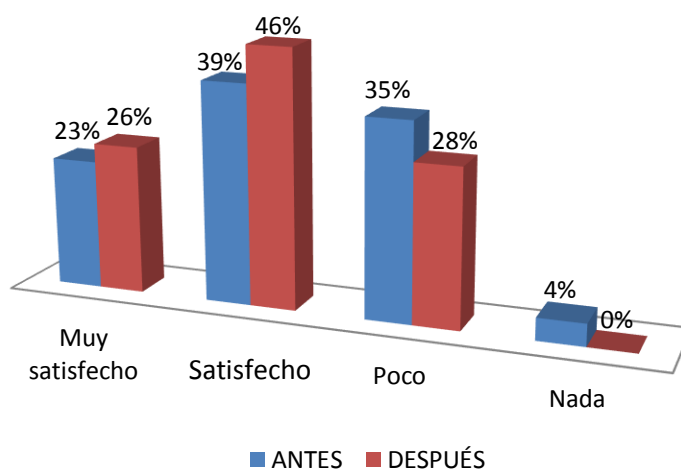


Gráfico 24: Libertad para planificar y desarrollar su labor

Interpretación: En la encuesta realizada el 23% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 26% después del plan, el 39% de los trabajadores satisfechos aumentó a un 46%, el 35% de trabajadores pocos satisfechos disminuyó a un 28% y el 4% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 0%

Cuadro 25:

Incentivo del jefe para su participación para la solución de los problemas presentados en el trabajo.

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 11 | 19 | 12 | 21 |
| Bastante | 21 | 37 | 25 | 44 |
| Poco | 20 | 35 | 19 | 33 |
| Nada | 5 | 9 | 1 | 2 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

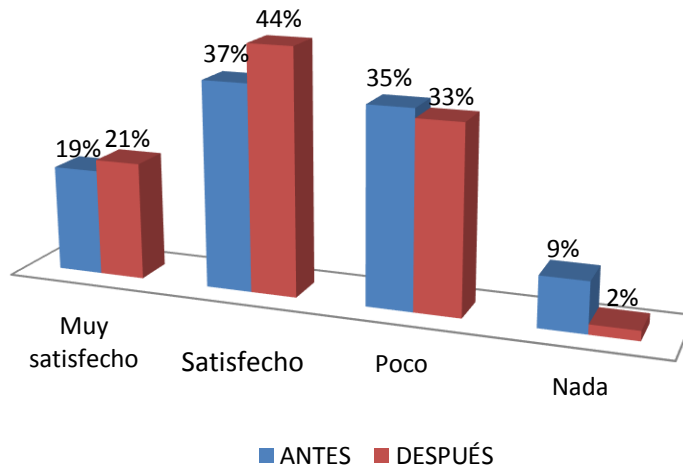


Gráfico 25: Incentivo del jefe para su participación para la solución de los problemas presentados en el trabajo.

Interpretación: En la encuesta realizada el 19% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 21% después del plan, el 37% de los trabajadores satisfechos aumentó a un 44%, el 35% de trabajadores pocos satisfechos disminuyó a un 33% y el 9% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 2%

Cuadro 26

Nivel de responsabilidad asignado en su puesto de trabajo.

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 10 | 18 | 12 | 21 |
| Bastante | 31 | 54 | 32 | 56 |
| Poco | 10 | 18 | 9 | 16 |
| Nada | 6 | 11 | 4 | 7 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

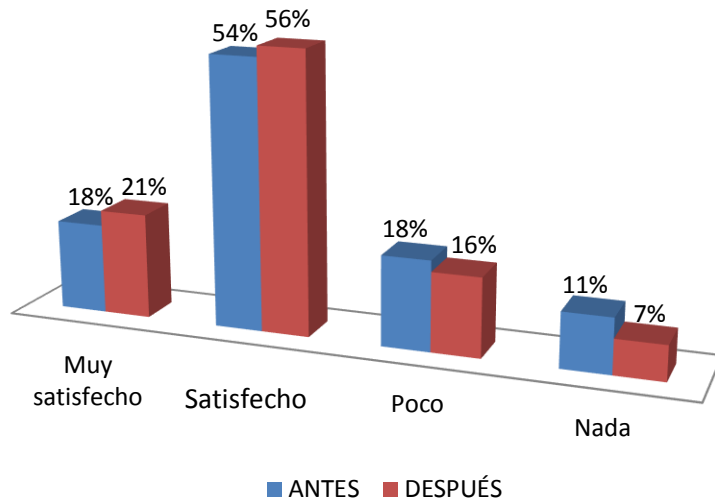


Figura 26: Nivel de responsabilidad asignado en su puesto de trabajo.

Interpretación: En la encuesta realizada el 18% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 21% después del plan, el 54% de los trabajadores satisfechos aumentó a un 56%, el 18% de trabajadores pocos satisfechos disminuyó a un 16% y el 11% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 7%

Cuadro 27

Capacitaciones que permitan desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña.

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 9 | 16 | 10 | 18 |
| Bastante | 23 | 40 | 33 | 58 |
| Poco | 24 | 42 | 14 | 25 |
| Nada | 1 | 2 | 0 | 0 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

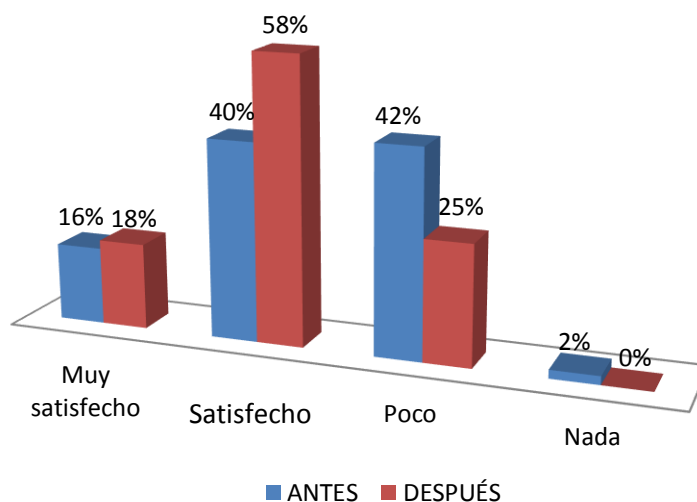


Gráfico 27: Capacitaciones que permitan desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña.

Interpretación: En la encuesta realizada el 16% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 18% después del plan, el 40% de los trabajadores satisfechos aumentó a un 58%, el 42% de trabajadores pocos satisfechos disminuyó a un 25% y el 2% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 0%

Cuadro 28

La atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas.

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 6 | 11 | 9 | 16 |
| Bastante | 29 | 51 | 29 | 51 |
| Poco | 12 | 21 | 15 | 26 |
| Nada | 10 | 18 | 4 | 7 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

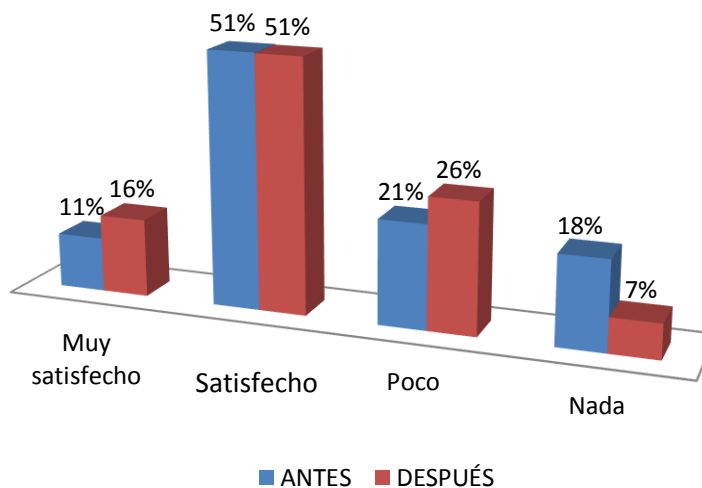


Gráfico 28: La atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas.

Interpretación: En la encuesta realizada el 11% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 16% después del plan, el 51% de los trabajadores satisfechos se mantiene en un 51%, el 21% de trabajadores pocos satisfechos aumentó a un 26% y el 18% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 7%

Cuadro 29

La relación con sus compañeros de trabajo

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 13 | 23 | 15 | 26 |
| Bastante | 30 | 53 | 28 | 49 |
| Poco | 11 | 19 | 14 | 25 |
| Nada | 3 | 5 | 0 | 0 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

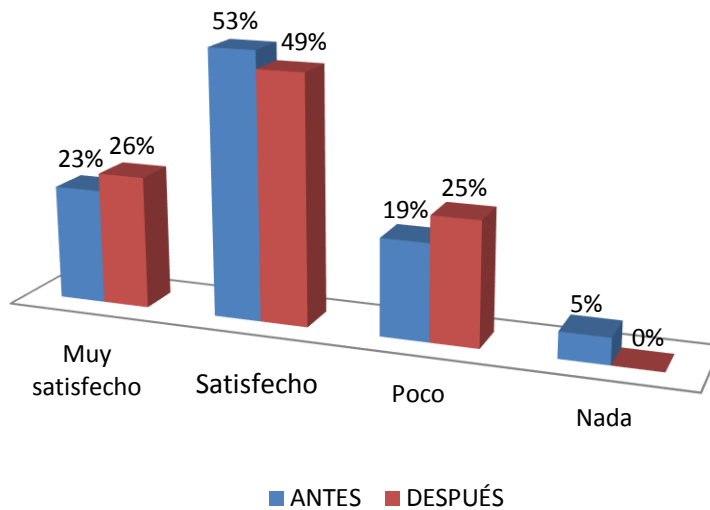


Gráfico 29: La relación con sus compañeros de trabajo.

Interpretación: En la encuesta realizada el 23% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 26% después del plan, el 53% de los trabajadores satisfechos disminuyó en un 49%, el 19% de trabajadores pocos satisfechos aumentó a un 25% y el 5% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 0%

Cuadro 30

La forma en que se supervisa y controla su trabajo

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 5 | 9 | 8 | 14 |
| Bastante | 31 | 54 | 35 | 61 |
| Poco | 13 | 23 | 10 | 18 |
| Nada | 8 | 14 | 4 | 7 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

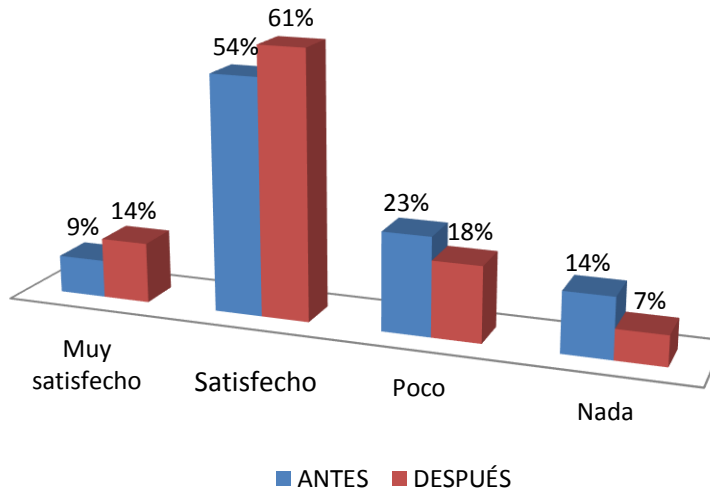


Gráfico 30: La forma en que se supervisa y controla su trabajo

Interpretación: En la encuesta realizada el 9% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 14% después del plan, el 54% de los trabajadores satisfechos aumentó en un 61%, el 23% de trabajadores pocos satisfechos disminuyó a un 18% y el 14% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 7%

Cuadro 31

Condiciones de trabajo en el área que se desempeña

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 1 | 2 | 2 | 4 |
| Bastante | 23 | 40 | 27 | 47 |
| Poco | 18 | 32 | 18 | 32 |
| Nada | 15 | 26 | 10 | 18 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

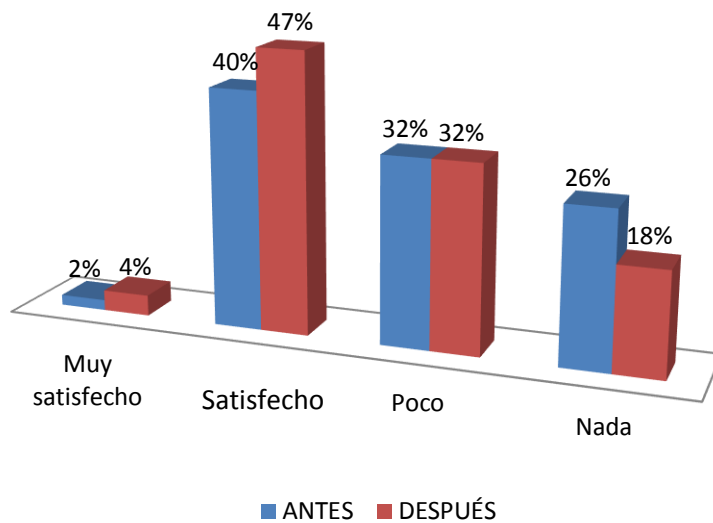


Gráfico 31: Condiciones de trabajo en el área que se desempeña

Interpretación: En la encuesta realizada el 2% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 4% después del plan, el 40% de los trabajadores satisfechos aumentó en un 47%, el 32% de trabajadores pocos satisfechos se mantiene en su mismo porcentaje y el 26% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 18%

Cuadro 32

Distribución física del área donde labora

| ALTERNATIVA | ANTES | | DESPUÉS | |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | CANTIDAD | % | CANTIDAD | % |
| Muy satisfecho | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Bastante | 17 | 30 | 24 | 42 |
| Poco | 20 | 35 | 17 | 30 |
| Nada | 20 | 35 | 15 | 26 |
| TOTAL | 57 | 100 | 57 | 100 |

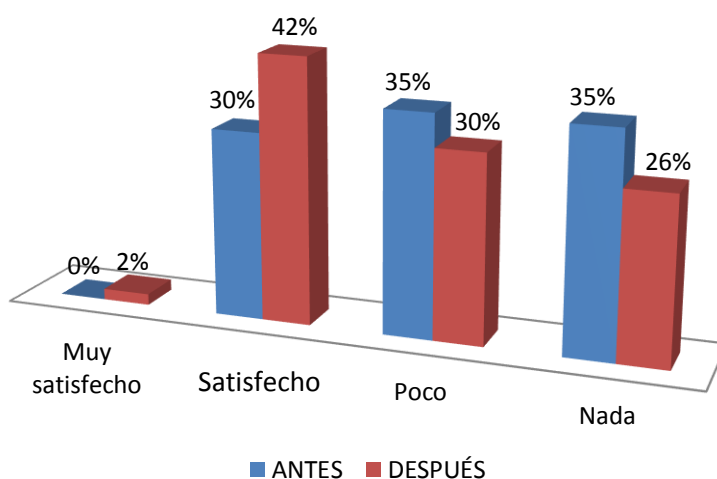


Gráfico 32: Distribución física del área donde labora

Interpretación: En la encuesta realizada el 0% de trabajadores muy satisfechos aumentó a un 2% después del plan, el 30% de los trabajadores satisfechos aumentó en un 42%, el 35% de trabajadores pocos satisfechos disminuyó en un 30% y el 35% de los trabajadores que no estaban satisfechos disminuyó a 26%

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE

RESULTADOS

3.2 Discusión de Resultados

En la presente investigación se ha mostrado la importancia de considerar diferentes argumentos para el desarrollo del Personal y la Satisfacción Laboral; la que tiene su fundamento en el Marco Teórico y se sustenta lo más significativo.

Con respecto a lo manifestado por Gómez, Balkin y Cardy (2001), sustenta que el desarrollo de las personas es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro; se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro. Sin embargo en la institución estudiada podemos observar que no tiene muy claro la perspectiva de brindar a su personal las habilidades y competencias necesarias para enfrentar nuevos retos en el futuro.

Para Chiavenato (2009), los procesos de desarrollo de las personas pueden responder a un modelo tradicional o bien a un enfoque moderno. La manera tradicional, corresponde a un modelo casual, con una actitud reactiva, con una visión de corto plazo a diferencia del enfoque moderno consiste en un modelo planificado, a un esquema intencional, a una actitud proactiva, a una visión de largo plazo.

De acuerdo a lo manifestado por Chiavenato, compartimos con el enfoque moderno lo cual se ve reflejado en la institución de estudio al ver que los trabajadores tienen la iniciativa y la libertad para planificar su trabajo con una actitud proactiva.

Según lo señalado por Robbins y Judge (2013), manifiestan que un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tienen sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Compartimos lo manifestado por Robbins y Judge (2013), porque de acuerdo a los resultados encontrados en la presente investigación se puede decir que el nivel de la satisfacción del personal es regular ya que muestran una serie de necesidades y expectativas que aún no son atendidas por la institución generando a los trabajadores sentimientos negativos y que no se sientan identificados con su institución.

En cuanto al desarrollo del personal, según el Cuadro N°5 y Grafico N°5, solo el 19% del 100% de los colaboradores indican que realizan cursos especializados, porque no se promueve regularmente los cursos y no se motiva adecuadamente a los trabajadores, lo cual constatamos lo dicho por Miranda (2014), en su tesis: La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Empresa Creaciones Vaness de la Ciudad de Ambato donde dice que es necesario darle al colaborador siempre motivación para que sienta compromiso con la empresa, aumentar la satisfacción laboral y personal. Logrando uno de los objetivos trazados como es el de identificar los factores del Desarrollo del Personal en la Gerencia de Personal de la MPT.

Según el Cuadro N°11 y Gráfico N° 11, los colaboradores indicaron que el 39% se siente satisfecho con la libertad para planificar y desarrollar su labor, también se observa que el 37% se siente poco satisfecho. Así mismo el 37% de

los trabajadores están satisfechos con el incentivo de la participación para la solución de los problemas en el trabajo y el 35% poco satisfecho, representado en el cuadro N°12 y Gráfico N°12. Según el cuadro N°14 y Gráfico N°14, el 40% se siente satisfecho con las capacitaciones que le ayuda desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña y 42% se siente poco satisfecho.

En el Cuadro N°16 y Gráfico N°16, el 46% está satisfecho con la atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas, el 28% se siente poco satisfecho; estos involucran los factores intrínsecos indicados por Frederick Herzberg quien plantea la teoría de factores que orientan el comportamiento de las personas.

Según el Cuadro N°19 y Gráfico N°19, los colaboradores indicaron que el 56% se siente satisfecho con la relación hacia sus compañeros, también se observa que el 23% está satisfecho. Así mismo el 54% de los trabajadores están satisfechos con la forma en que se supervisa, también un 23% mencionan que están poco satisfechos. Según el cuadro N°22 Y Gráfico N°22, el 42% no están satisfechos con las condiciones de trabajo en el área que se desempeña, así mismo el 30% se encuentra poco satisfecho. Estos involucran los factores de Higiene o Extrínsecos mencionados en la teoría de los factores de Frederick Herzberg.

Todos estos resultados nos permiten evaluar la satisfacción de los trabajadores, logrando uno de los objetivos trazados por la presente investigación.

Una vez observado e identificado las debilidades encontradas en base a los factores de las variables en estudio; se diseñó y aplicó un plan de mejora para el

desarrollo del personal que contribuya a la mejora de la satisfacción laboral, implantando acciones como talleres motivacionales, seguimiento en sus actividades (supervisiones), buzón de sugerencias, entre otras mencionadas en el plan de mejora; esto hace que el trabajador sienta que sus necesidades y opiniones son importantes.

De acuerdo con Jeanneth, M. (2014), en su tesis: “Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del personal obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la empresa Pública Municipal de aseo de cuenca EMAC-EP, nos menciona que es de gran ayuda aplicar un plan de mejora para minimizar la insatisfacción que pueda existir en la empresa, capacitando constantemente a los trabajadores en áreas que les generen inseguridad para brindarles la oportunidad de superación, haciendo un seguimiento técnico de las actividades que realiza el trabajador.

Todo lo recogido y analizado a través de las encuestas nos permitió comprender el objetivo general que es medir el impacto del desarrollo del personal en la mejora de la satisfacción laboral, logrando mejorar en parte la satisfacción de los colaborados en la gerencia del personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

CAPÍTULO V

DATOS GENERALES

DE LA INSTITUCIÓN

DATOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO

Razón social: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO

RUC: 20175639391

Inicio de actividades: 21/09/1993

Actividad de comercio exterior: SIN ACTIVIDAD

Dirección: JR. ALMAGRO NRO. 525 LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO

Condición: HABIDO

Estado: ACTIVO

Misión

Somos una Institución promotora de la participación e integración de los segmentos poblacionales en la búsqueda de su desarrollo integral, guiando a su fortalecimiento pleno de la Democracia y sus derechos ciudadanos

Áreas dependientes

- Caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo S.A. (CMAC-T)
- Gerencia de sistemas (GS - MPTRUJILLO)
- Servicio de administración de inmuebles municipales de Trujillo (SAIMT)
- Servicio de administración tributaria de Trujillo (SATT)
- Servicio de gestión ambiental de Trujillo (SEGAT)
- Servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad S.A. (SEDALIB.S.A.)
- Transportes metropolitanos de Trujillo (TMT)

Gerencias

- Gerencia de asesoría jurídica
- Gerencia de planeamiento y presupuesto
 - Sub gerencia de presupuesto, estadística y programación de la inversión
 - Sub gerencia de planeamiento y racionalización
- Oficina de registros civiles
- Gerencia de desarrollo urbano
 - Sub gerencia de habilitaciones urbanas
 - Sub gerencia de edificaciones
- Gerencia de desarrollo económico local
 - Sub gerencia de desarrollo empresarial
 - Sub gerencia de turismo
 - Sub gerencia de licencias y comercialización
- gerencia de obras publicas
 - Sub gerencia de proyectos
 - Sub gerencia de obras
 - Sub gerencia de supervisión y liquidación de obras
- Gerencia de educación cultura, juventud y deportes
 - Sub gerencia de educación
 - Sub gerencia de cultura
 - Sub gerencia de juventud
 - Sub gerencia de deportes
 - División de biblioteca
- Gerencia de desarrollo social
 - Sub gerencia de salud
 - Sub gerencia de programas alimentarios
 - Sub gerencia de participación vecinal
 - Sub gerencia de derechos humanos

- Gerencia de seguridad ciudadana y defensa civil
- Sub gerencia de seguridad ciudadana
- Sub gerencia de defensa civil
- Gerencia de transporte, tránsito y seguridad vial
 - Sub gerencia de transporte y tránsito
 - Sub gerencia de seguridad vial
 - Sub gerencia de fiscalización de transporte y tránsito
- Plan de desarrollo territorial de Trujillo
- Proyecto especial de recuperación del patrimonio monumental de Trujillo
- Gerencia de administración y finanzas
 - Sub gerencia de contabilidad
 - Sub gerencia de tesorería
 - Sub gerencia de abastecimiento
 - Sub gerencia de servicios generales y equipo mecánico
 - Unidad de control patrimonial
- Gerencia de personal
- Gerencia de sistemas
- Sub gerencia de ejecutoria coactiva

CAPÍTULO VI

PLAN DE MEJORA

PLAN DEL DESARROLLO DEL PERSONAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO.

Presentación

Un plan de mejora para la Municipalidad Provincial de Trujillo, se direcciona con el afán de aportar y mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

Para que los colaboradores sean eficientes, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.

Desarrollo del plan de acción

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, se ha tomado en cuenta 7 indicadores a evaluar, los mismos que se encuentran en porcentajes regulares en cuanto a diferentes puntos de vista que generan insatisfacción en el trabajo.

Objetivos:

El objetivo principal de este plan de mejora para el desarrollo del personal es incrementar la satisfacción del personal, así como resolver las problemáticas detectadas en la Gerencia de Personal.

Para el cumplimiento del objetivo planteado, se elaboró y realizó las siguientes acciones para los colaboradores de la Gerencia de la MPT:

1. Libertad para elegir métodos de trabajo

1.1. Aplicación del Empowerment en sus empleados en un ambiente agradable:

Dar capacidad a los trabajadores para que ellos mismos realicen sus actividades y a la vez motivarlos a que cuenten con la facultad de decisión, así sentirán una mayor

libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.

Un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo y se sentirá una mayor satisfacción.

2. Reconocimiento del trabajo

2.1. Establezca un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa

Creación de hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del colaborador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral para que se sienta comprometido por realizar eficientemente su labor.

Una felicitación es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona (Gerente de Personal) tiene una jerarquía importante en la organización.

3. Posibilidad de desarrollo de capacidades

3.1. Elaboración de Talleres de Motivación Laboral y personal

Es necesaria la elaboración de talleres de motivación para incentivar a que el trabajador asista voluntariamente a las capacitaciones dadas por la MPT y sienta el deseo de mejorar profesionalmente.

3.2. Dinámicas Grupales

Se tomó en cuenta este tipo de técnicas y herramientas con el fin de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, para una buena integración y alcanzar las metas trazadas entre

compañeros de trabajo, aportando conceptos, conocimientos y nuevos comportamientos.

4. Atención a sugerencias propuestas

4.1. Buzones de sugerencias

Creación de un buzón de sugerencias para el personal con la finalidad de exponer su opinión o sugerencia.

5. Relaciones Interpersonales

5.1. Integración

Motivar e impulsar a la integración grupal de equipo de trabajo.

Crear una base de datos de onomásticos donde todos se anoten en el día que corresponda. Este puede ser publicado en un afiche tipo diario mural en todas las oficinas

Promover la realización de una pequeña celebración cada fin de mes de todos los onomásticos pertenecientes a cada mes.

6. Supervisión

6.1. Programar reuniones quincenales

Programar reuniones quincenales para no solo comunicar actividades importantes, sino para verificar como va su avance.

El Gerente debe supervisar diariamente al trabajador y verificar que cumpla correctamente su trabajo.

7. Condiciones de Trabajo

7.1. Estimular que el trabajador haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa

Para que el empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la organización).

CUADRO DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA

| | ACTIVIDADES | PERIODO | | | | | | RESPONSABLE | | |
|---------------------|---|------------|-----|-----|---------|-----|-----|-------------|---------------------|-----------------------------------|
| | | SEPTIEMBRE | | | OCTUBRE | | | | | |
| | | 2°S | 3°S | 4°S | 1°S | 2°S | 3°S | | 4°S | |
| FACTORES INTRÍNECOS | 1. Libertad para elegir métodos de trabajo - Aplicar el Empowerment en sus empleados en un ambiente agradable | | | | | | | | Gerente de Personal | |
| | 2.Reconocimiento del trabajo - Establezca un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa | | | | | | | | | Gerente de Personal |
| | 3.Posibilidad de desarrollo de capacidades -Elaboración de talleres motivacionales y de liderazgo -Dinámicas grupales | | | | | | | | | Especialista |
| | 4.Atención a sugerencias propuestas - Crear buzones de sugerencias para el personal brindado la oportunidad de exponer comentario. | | | | | | | | | Asistente de Gerencia de Personal |
| FACTORES EXTRÍNECOS | 5.Relaciones Interpersonales - Integración | | | | | | | | | Asistente de Gerencia de Personal |
| | 6.Supervisión - Programación de reuniones quincenales | | | | | | | | | Gerente de Personal |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | <p>7.Condiciones de Trabajo</p> <p>- Estimular que el trabajador haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa</p> | | | | | | | | <p>Asistente de Gerencia de Personal</p> |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Materiales:

- Hojas bond
- Folder
- Lapiceros

Presupuesto:

- Expositor especialista - s./140 nuevos soles
- Materiales - s/.40 nuevos soles

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- 1.** Al conocer la importancia desarrollo del personal se pudo determinar que éste contribuye significativamente a la mejora de la satisfacción laboral.
- 2.** En el Cuadro N°7 el 60% de los colaboradores asiste algunas veces a las capacitaciones gestionados por la MPT, lo cual se identificó que la institución no promueve la asistencia de los trabajadores a los eventos de capacitación, asimismo no se les brinda constantemente especializaciones según sus cargos donde les permita sacar el máximo potencial en el puesto donde labora.
- 3.** Al analizar la situación actual de la satisfacción se determinó que el 39% de los trabajadores se encontraban en un rango “bueno” y el 32% en un rango “regular” respecto a los factores intrínsecos. Asimismo, respecto a los factores extrínsecos de la satisfacción laboral, el 44% de los trabajadores se encontraban en un rango “regular” y el 40% con un rango “bueno”.
- 4.** La recolección de datos e información sobre la institución, fue fundamental para la aplicación del plan de mejora, el cual consiste en mejorar la satisfacción en base a un buen desarrollo del personal.
- 5.** La aplicación de un plan de mejora ha permitido una disminución de los problemas encontrados que generaban insatisfacción en el personal.

Recomendaciones

- 1.** La institución debe impulsar el desarrollo de los trabajadores a través de cursos y especializaciones de manera continua que les permitan mejorar su desempeño en su cargo, de igual manera promocionar la asistencia de estos eventos y brindar mecanismos que faciliten la formación profesional de los trabajadores.
- 2.** La institución debe evaluar las debilidades que tiene en cuanto a satisfacción laboral de sus trabajadores y mejorarlas cubriendo las expectativas y necesidades que estos tienen; de esta manera se pueda lograr un compromiso pleno de los trabajadores hacia la institución.
- 3.** Evaluar y controlar si se están cumpliendo los procedimientos presentados en el plan de mejora y a la vez verificar que todos los responsables de la puesta en marcha del plan de mejora para la satisfacción laboral cumplan su labor encomendada.
- 4.** Diagnosticar y atender las necesidades de formación de los trabajadores, motivándolos e incentivándolos en la culminación de su nivel académico en el caso que lo tuvieran inconclusos.
- 5.** Conservar y reforzar la mejora que se obtuvo con la aplicación del plan en la Gerencia del personal, para que de esta manera se tenga un personal preparado, motivado y satisfecho para las nuevas demandas laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

De Libros:

Andía, W. (2009). *Manual de Gestión Pública, Pautas para la Aplicación de los Sistemas Administrativos*. Lima: Editorial Centro de Investigación y Capacitación Empresarial, Primera Edición.

Aguilar, E y Sastre M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México: Interamericana Editores, Octava Edición.

Gómez, L, Balkin.D y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*.

Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall Pearson Educación.

Robbins,S.(2013).*Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson, Decimoquinta Edición; México.

Robbins, S. y Judge, T. (2004).*Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson, Décima Edición; México.

Robbins, S y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Pearson Educación, Tercer Edición.

Torres, S. (2005). *Diagnóstico de la gestión municipal, Alternativas para el Desarrollo*. Lima: Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Vainrub, R. (1996). Venezuela: *Nacimiento de una empresa*. Editorial Texto.

De Tesis:

Álvarez, L. (2010). *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Jeanneth, M. (2014). *Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del personal obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la empresa Pública Municipal de aseo de cuenca EMAC-EP en el año 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

Martínez, R. (2014). *Influencia de la satisfacción Laboral en el Desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Miranda, L. (2014). *La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Empresa Creaciones Vaness de la Ciudad de Ambato*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

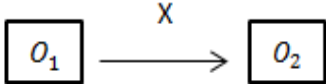
Olarte, M. (2011). *Los determinantes de la satisfacción laboral: una revisión teórica y empírica en Bogotá*. (Tesis de pregrado). Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

De la Web

Alonso, P. (2008). *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración de una Universidad Pública en España*. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316494002>.

ANEXOS

Anexo 1: “Matriz de Consistencia”

| ENUNCIADO DEL PROBLEMA | HIPÓTESIS | OBJETIVO GENERAL/ ESPECÍFICOS | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN |
|--|---|---|--|
| <p>¿De qué manera el desarrollo del personal contribuirá a mejorar el nivel de satisfacción laboral en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo?</p> | <p>El desarrollo del personal contribuirá a mejorar el nivel de satisfacción laboral en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Medir el impacto del desarrollo del personal en la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Identificar los factores del Desarrollo del Personal en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.</p> <p>Evaluar la Satisfacción del personal en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.</p> <p>Diseñar y aplicar un plan de mejora para el desarrollo del personal que contribuya a la satisfacción laboral.</p> <p>Evaluar la satisfacción laboral después de aplicar el plan de mejora del desarrollo del personal.</p> | <p>Para la investigación se aplicó el Diseño lineal con observación antes y después</p> <div style="text-align: center;">  </div> |

Anexo 2

ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA MPT CON RESPECTO A SU SATISFACCIÓN LABORAL

La presente encuesta tiene como objetivo la investigación y desarrollo de un Proyecto de Investigación para ayudar en la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Se le agradece a Ud. pueda brindar la información requerida con la mayor claridad y sinceridad posible.

Edad: Sexo:

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?
 - a) Secundaria ()
 - b) Superior no universitaria ()
 - c) Superior universitaria ()
 - d) Post grado ()
2. ¿A cuántos eventos de capacitación asistió usted el último año por cuenta propia?
 - a) Ninguno ()
 - b) Una o dos veces ()
 - c) Tres veces ()
 - d) Cuatro o más ()
3. ¿Cuánto es el tiempo de duración de cada capacitación?
 - a) menor de 2 horas
 - b) de 2 a 4 horas
 - c) de 4 a 8 horas
 - d) de 8 horas a más
4. ¿Cuántas horas acumuladas de capacitación tiene en el presente año?
 - a) de 10 a 20h
 - b) de 20 a 40h
 - c) de 40 a 60h
 - d) de 60h a más
5. ¿Qué especializaciones ha realizado por la MPT?
 - a) Diplomados
 - b) Otros cursos especializados
 - c) Seminarios
 - d) Talleres

6. ¿Qué especializaciones según su cargo ha realizado por cuenta propia?
- a) Diplomados b) Otros cursos especializados
c) Seminarios d) Talleres
7. ¿Ha realizado cursos de capacitación gestionados por la MPT?
- a) Todas las veces () b) Algunas veces ()
c) Casi nunca () d) Nunca ()
8. ¿Ha asistido a eventos de formación o actualización gestionados por la MPT?
- a) Todas las veces () b) Algunas veces ()
c) Casi nunca () d) Nunca ()
9. ¿Dónde recibe usted las capacitaciones especializadas?
- a) Universidades e institutos () b) Empresas privadas ()
c) Estado () d) Ninguno ()
10. ¿Cuándo ingresó a la MPT se le informó de la línea de carrera?
- a) Quizá si () b) Si ()
c) Quizá no () d) No ()
11. ¿Usted tiene libertad para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña?
- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()
12. ¿Su jefe le incentiva su participación para la solución de los problemas que se presentan en el trabajo?
- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()

13. ¿Usted está conforme con el nivel de responsabilidad asignado en su puesto de trabajo?

- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()

14. ¿Se siente satisfecho con los diferentes programas de capacitación dadas por la MPT las cuales le permita desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña?

- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()

15. ¿Está usted satisfecho con el proceso de evaluación que se realiza para los ascensos?

- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()

16. ¿Usted está conforme con la atención que sus superiores prestan a sus sugerencias propuestas?

- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()

17. ¿Está usted satisfecho con las tareas asignadas en su puesto de trabajo?

- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()

18. ¿Está usted conforme con las políticas y procedimientos de la MPT?

- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()

19. ¿Está usted satisfecho con la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

- a) Muy satisfecho () b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho () d) Nada satisfecho ()

20. ¿Está usted conforme con su sueldo percibido por la MPT, respecto a la responsabilidad asumida?

a) Muy satisfecho ()

b) Satisfecho ()

c) Poco satisfecho ()

d) Nada satisfecho ()

21. ¿Está usted conforme con la forma en que se supervisa y controla su trabajo?

a) Muy satisfecho ()

b) Satisfecho ()

c) Poco satisfecho ()

d) Nada satisfecho ()

22. ¿Está usted conforme con las condiciones de trabajo en el área que se desempeña?

a) Muy satisfecho ()

b) Satisfecho ()

c) Poco satisfecho ()

d) Nada satisfecho ()

23. ¿Está usted conforme con la distribución física del área donde labora?

a) Muy satisfecho ()

b) Satisfecho ()

c) Poco satisfecho ()

d) Nada satisfecho ()

Anexo 3

Personal de Gerencia de la Municipalidad Provincial de Trujillo

| N° | Apellidos y Nombres | Régimen Laboral | Área del personal |
|-----------|------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 1 | Atalaya Núñez Enma Mercedes | 276 | Gerente de Personal |
| 2 | Amaya Oblitas José Cesar | 728 | Conductor |
| 3 | Gordillo Piminchumo Liluvina M | 276 | Secretaria |
| 4 | Reque Guzman Carmen Rosa | 276 | Secretaria |
| 5 | Gamarra de Orosco Lidia E | 276 | Secretaria |
| 6 | Trujillo Ramírez Maria M | 276 | Tramite Documentario |
| 7 | Ruiz Peña Rosmery Jaqueline | 278 | Tramite Documentario |
| 8 | Alayo Ruiz Johnny Bernardo | 278 | Tramite Documentario |
| 9 | Pairazaman Rojas Cesar Orlando | 1057 | Tramite Documentario |
| 10 | Marquina Lezcano José Isabel | 728 | Tramite Documentario |
| 11 | Rimarachin Sánchez Homero G | 728 | Archivo de personal |
| 12 | Valdivieso Portella Patricia Elena | 728 | Archivo de personal |
| 13 | Alcántara Romero Nancy | 728 | Archivo de personal |
| 14 | Silva Alvarado Alex | 728 | Archivo de personal |
| 15 | Infante Rodríguez Giusepee | 728 | Archivo de personal |
| 16 | Ramos Benites German | 276 | Legajo Personal |
| 17 | Gallarreta Arias Francisco José | 1057 | Legajo Personal |
| 18 | Chávez Panduro Jorge Luis | 1057 | Legajo Personal |
| 19 | León Chirinos Martin | 1057 | Legajo Personal |
| 20 | Olivares Loyola Luis Ruperto | 276 | Legajo Personal |

| | | | |
|----|---------------------------------|------|------------------|
| 21 | Villoslada Romero Víctor Andrés | 276 | Planillas |
| 22 | Quiroz Aldave Marco | 276 | Planillas |
| 23 | Reyes Moreno Luis Richard | 1057 | Planillas |
| 24 | Haro Segura Alberto | 1057 | Planillas |
| 25 | Castillo López José Luis | 1057 | Planillas |
| 26 | Andrianzen Payco Marleni | 276 | Planillas |
| 27 | Arteaga Meleros Leidy Marisell | 728 | Planillas |
| 28 | Sifuentes Valles Francisco | 1057 | Planillas |
| 29 | Nunuvero Alejo Erick Rafael | 1057 | Control y Tiempo |
| 30 | Briceño Romero Leyda Rosmery | 728 | Control y Tiempo |
| 31 | Sánchez Vigo Luis Guillermo | 1057 | Control y Tiempo |
| 32 | Haro López Guillermo Alfonso | 728 | Control y Tiempo |
| 33 | Portal Upson Grecia Alexandra S | 276 | Control y Tiempo |
| 34 | Mora Castillo Enrique Wilfredo | 728 | Control y Tiempo |
| 35 | Yovera Yovera José | 728 | Control y Tiempo |
| 36 | Martínez Vargas Teodoro | 728 | Control y Tiempo |
| 37 | Namoc Leiva Álvaro | 1057 | Control y Tiempo |
| 38 | Rodríguez Rodríguez Ernesto | 276 | Control y Tiempo |
| 39 | Marcelo Cubas Jairo | 276 | Control y Tiempo |
| 40 | Cabrera Puelles Yenny | 276 | Capacitación |
| 41 | Rebaza Aranda Edith | 728 | Capacitación |
| 42 | Diestra Narváez Diana Grace | 1057 | Bienestar Social |
| 43 | Sandoval Espinoza Fiorella V | 1057 | Bienestar Social |
| 44 | Pereda Deza Mariusca Anai | 1057 | Bienestar Social |

| | | | |
|----|-----------------------------------|------|-----------------------|
| 45 | Quiroz Villanueva Ruby E | 276 | Bienestar Social |
| 46 | Gil Garcia Walferdin Aquino | 276 | Bienestar Social |
| 47 | Alva Jara Carlos Enrique | 276 | Procesos Técnicos |
| 48 | Miñano Horna Flor Marina | 1057 | Procesos Técnicos |
| 49 | Díaz Rengifo Dina | 1057 | Procesos Técnicos |
| 50 | Lazo Castillo Belisa Isabel | 1057 | Procesos Técnicos |
| 51 | Imaña Uriarte Jhony Iván | 1057 | Procesos Técnicos |
| 52 | Cerrón Navarrete Luis Alberto | 276 | Secretaría Técnica |
| 53 | Vásquez Chunga Cori Huayta | 1057 | Secretaría Técnica |
| 54 | Huatay Lingan Víctor Hugo | 276 | CEPAD |
| 55 | Alcántara Pinillos Cecilia Roxana | 1057 | Seguridad y salud T |
| 56 | Gonzales Román Américo | 276 | Seguridad y salud T |
| 57 | Ruiz del castillo Jorge Antonio | 1057 | Asistente de Gerencia |

Fuente: Gerencia de Personal - MPT

Anexo 4

Resultados por Dimensión antes y después del plan de mejora

Cuadro 33

Factores Intrínsecos

| ALTERNATIVA | N° TRABAJADORES | % |
|--------------|-----------------|------------|
| BAJA | 2 | 4 |
| REGULAR | 18 | 32 |
| BUENA | 22 | 39 |
| MUY BUENA | 15 | 26 |
| TOTAL | 57 | 100 |

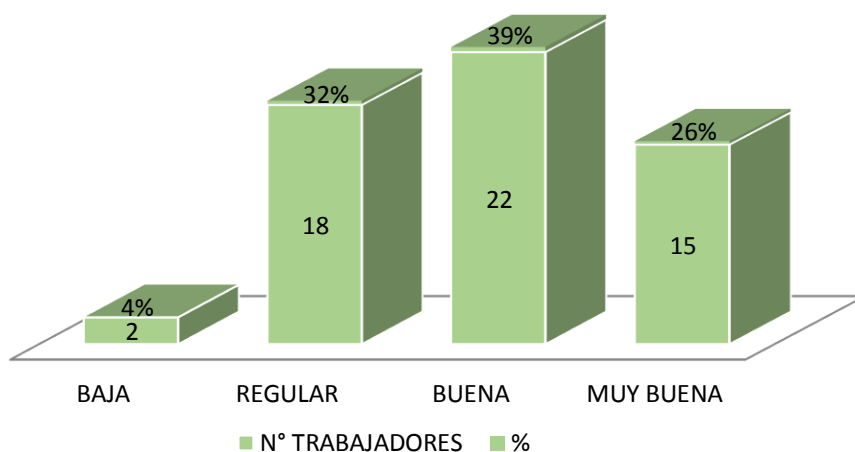


Gráfico 33: Factores Intrínsecos

Interpretación: En los factores intrínsecos el 4% de trabajadores se encuentra en un rango bajo, el 32% se encuentra en un rango regular, el 39% en un rango bueno y el 26% en un rango muy bueno.

Cuadro 34

Factores Extrínsecos

| ALTERNATIVA | N° TRABAJADORES | % |
|--------------|-----------------|------------|
| BAJA | 3 | 5 |
| REGULAR | 25 | 44 |
| BUENA | 23 | 40 |
| MUY BUENA | 6 | 11 |
| TOTAL | 57 | 100 |

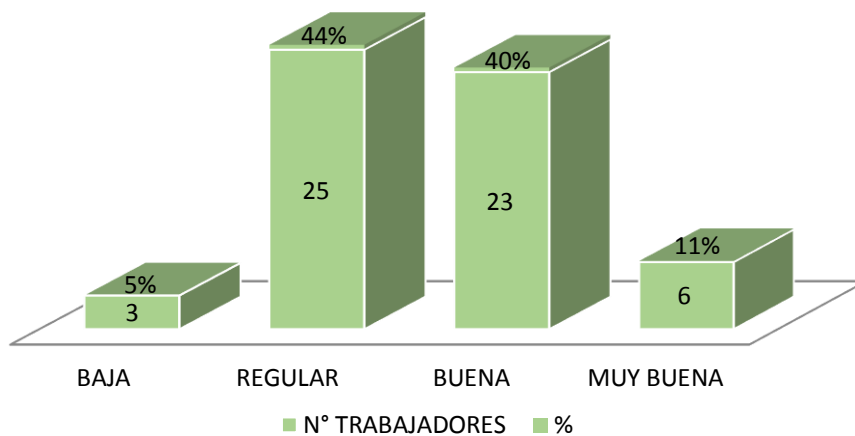


Gráfico 34: Factores Extrínsecos

Interpretación: En los factores extrínsecos el 5% de trabajadores se encuentra en un rango bajo, el 44% se encuentra en un rango regular, el 40% en un rango bueno y el 11% en un rango muy bueno.

Cuadro 35

Factores Intrínsecos

| ALTERNATIVA | N° TRABAJADORES | % |
|--------------|-----------------|------------|
| BAJA | 0 | 0 |
| REGULAR | 14 | 25 |
| BUENA | 25 | 44 |
| MUY BUENA | 18 | 32 |
| TOTAL | 57 | 100 |

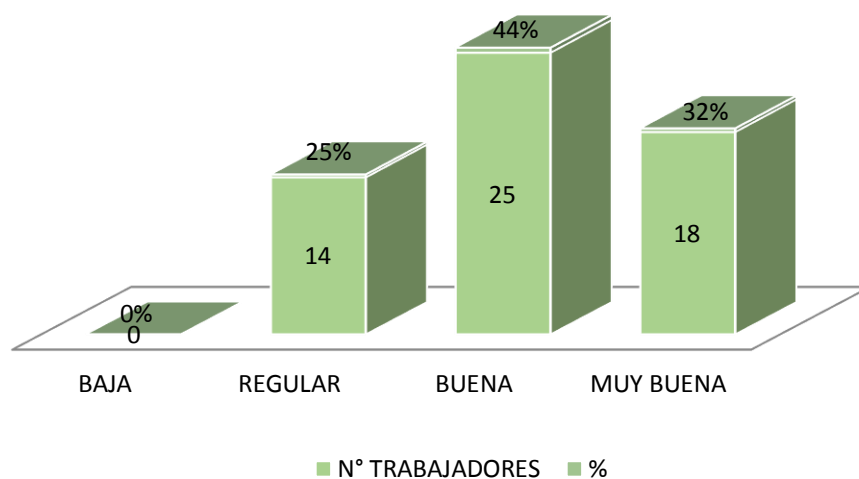


Gráfico 35: Factores Intrínsecos

Interpretación: En los factores intrínsecos el 0% de trabajadores se encuentra en un rango bajo, el 25% se encuentra en un rango regular, el 44% en un rango bueno y el 32% en un rango muy bueno.

Cuadro 36

Factores Extrínsecos

| ALTERNATIVA | N° TRABAJADORES | % |
|--------------|-----------------|------------|
| BAJA | 0 | 0 |
| REGULAR | 21 | 37 |
| BUENA | 26 | 46 |
| MUY BUENA | 10 | 18 |
| TOTAL | 57 | 100 |

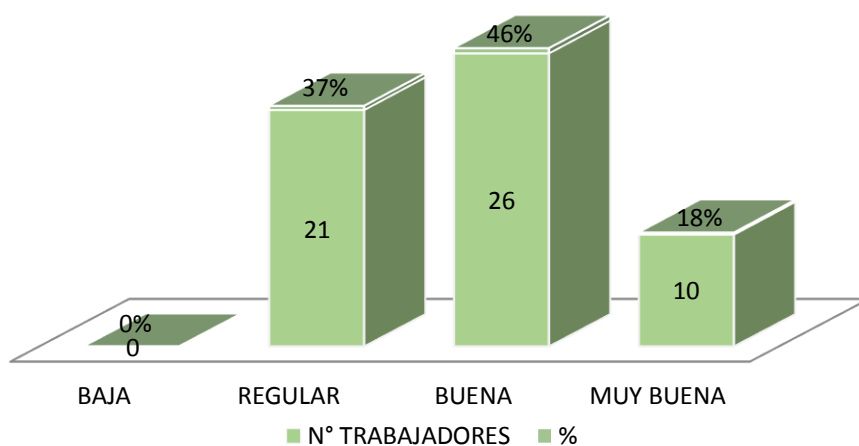


Gráfico 36: Factores Extrínsecos

Interpretación: En los factores extrínsecos el 0% de trabajadores se encuentra en un rango bajo, el 37% se encuentra en un rango regular, el 46% en un rango bueno y el 18% en un rango muy bueno.