

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Gestión del rendimiento en la planificación de la  
capacitación del personal administrativo de la Red  
Asistencial Junín**

Alain Geismar Chavez Utos

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2023

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

# Tesis Chavez

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

2%

★ [www.informatica.upla.edu.pe](http://www.informatica.upla.edu.pe)

Fuente de Internet

---

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 7 words

Excluir bibliografía

Activo

**Asesor**

Dr. Pedro Ricardo Gurmendi Párraga

### **Dedicatoria**

A Dios y nuestros Padres, por brindarnos la fuerza para seguir adelante y enseñarnos a enfrentar la vida.

### **Agradecimiento**

- A Dios, por ser el guía en nuestros caminos.
- A los docentes de Post Grado de la Universidad Continental por el apoyo en nuestra superación profesional.

## Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice .....	v
Índices de Tablas.....	viii
Índices de Figura .....	ix
Resumen.....	x
Abstract .....	xi
Introducción .....	xii
Capítulo I.....	13
Planteamiento del estudio .....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema .....	17
1.2.1. Problema General.....	17
1.2.2. Problemas Específicos .....	17
1.3. Formulación de objetivos .....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos .....	17
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	18
1.5. Restricciones de la presente investigación .....	19
Capítulo II.....	20
Marco teórico.....	20
2.1. Antecedentes del problema .....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	22
2.2. Bases teóricas .....	25
2.2.1. Gestión del rendimiento.....	25
2.2.2. Planeación de la capacitación .....	38
2.3. Definición de términos básicos .....	51
Capítulo III.....	53
Hipótesis y Variables.....	53

3.1. Hipótesis .....	53
3.1.1. Hipótesis general .....	53
3.1.2. Hipótesis específicas .....	53
3.2. Operacionalización de variables .....	54
3.2.1. Variable independiente – Gestión del rendimiento .....	54
3.2.2. Variable dependiente – Planificación de la capacitación .....	55
Capítulo IV .....	58
Metodología .....	58
4.1. Métodos de investigación.....	58
4.2. Tipo de investigación .....	58
4.3. Nivel de investigación .....	58
4.4. Diseño de la investigación .....	58
4.5. Población y muestra de la investigación .....	59
4.5.1. Población .....	59
4.5.2. Muestra.....	59
4.5.3. Muestreo .....	59
4.6. Técnicas e instrumentos de recojo de datos .....	60
4.6.1. Técnicas para la recolección de datos.....	60
4.6.2. Instrumentos para la recolección de datos.....	60
4.6.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	62
4.7. Técnicas de procesamiento de datos .....	63
Capítulo V .....	64
Resultados .....	64
5.1. Resultados y análisis estadístico.....	64
5.1.1. Resultados descriptivos.....	65
5.1.2. Resultados inferenciales .....	73
Capítulo VI .....	84
Discusión.....	84
Conclusiones .....	88
Sugerencias.....	90
Referencias bibliográficas .....	91
Anexo.....	100
Anexo 1: Matriz de Consistencia .....	100



Anexo 2: Matriz de Operacionalización .....	104
Anexo 3: Instrumentos de investigación.....	131
Anexo 4: Juicio de expertos de los instrumentos .....	140
Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos.....	141

## Índices de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Criterio de expertos para los cuestionarios</i> .....	62
<b>Tabla 2</b> <i>Confiabilidad para los instrumentos</i> .....	63
<b>Tabla 3</b> <i>Gestión del rendimiento</i> .....	65
<b>Tabla 4</b> <i>Dimensión planificación</i> .....	65
<b>Tabla 5</b> <i>Dimensión seguimiento</i> .....	66
<b>Tabla 6</b> <i>Dimensión evaluación</i> .....	67
<b>Tabla 7</b> <i>Planificación de la capacitación</i> .....	68
<b>Tabla 8</b> <i>Conformación de la unidad de planificación de la capacitación</i> .....	69
<b>Tabla 9</b> <i>Sensibilización en el proceso de capacitación</i> .....	70
<b>Tabla 10</b> <i>Diagnóstico de necesidades de capacitación</i> .....	71
<b>Tabla 11</b> <i>Plan de desarrollo de las personas</i> .....	72
<b>Tabla 12</b> <i>Gestión del rendimiento y Planificación de la capacitación</i> .....	74
<b>Tabla 13</b> <i>Gestión del rendimiento y conformación de la unidad</i> .....	76
<b>Tabla 14</b> <i>Gestión del rendimiento y sensibilización</i> .....	78
<b>Tabla 15</b> <i>Gestión del rendimiento y diagnóstico de necesidades</i> .....	80
<b>Tabla 16</b> <i>Gestión del rendimiento y plan de desarrollo de las personas</i> .....	82

## Índices de Figura

<b>Figura 1</b> <i>Gestión del rendimiento</i> .....	65
<b>Figura 2</b> <i>Dimensión Planificación</i> .....	66
<b>Figura 3</b> <i>Dimensión seguimiento</i> .....	67
<b>Figura 4</b> <i>Dimensión evaluación</i> .....	68
<b>Figura 5</b> <i>Planificación de la capacitación</i> .....	69
<b>Figura 6</b> <i>Conformación de la unidad de planificación de la capacitación</i> .....	70
<b>Figura 7</b> <i>Sensibilización en el proceso de capacitación</i> .....	71
<b>Figura 8</b> <i>Diagnóstico de necesidades de capacitación</i> .....	72
<b>Figura 9</b> <i>Plan de desarrollo de las personas</i> .....	73
<b>Figura 10</b> <i>Gestión del rendimiento y planificación</i> .....	74
<b>Figura 11</b> <i>Gestión del rendimiento y conformación de la unidad</i> .....	77
<b>Figura 12</b> <i>Gestión del rendimiento y sensibilización</i> .....	79
<b>Figura 13</b> <i>Gestión del rendimiento y diagnóstico de necesidades</i> .....	81
<b>Figura 14</b> <i>Gestión del rendimiento y plan de desarrollo de las personas</i> .....	83

## Resumen

Es importante considerar que la gestión del rendimiento debe ser un proceso permanente que permitan acciones a favor del desarrollo de las instituciones, pero, fomentado la capacitación y mejora constante de sus funcionarios y servidores, con el propósito de que las instituciones realicen su el rol de ofrecer soporte y asistencia de calidad a la población; en esa dirección, el estudio tuvo el objetivo de evaluar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la planificación de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022. Para lo cual se empleó un método cuantitativo, de tipo básico, hipotético-deductivo, de alcance explicativo y de diseño no experimental, que involucró a una muestra de 23 servidores administrativos de la Red Asistencia de Junín, a quienes se les aplicó 2 cuestionarios diseñados específicamente para la presente investigación, los mismo que reportaron aceptable validez de contenido y confiabilidad (Alfa1=.903; Alfa2=.893). Los resultados reflejaron que, la gestión de rendimiento influye significativamente en la planificación de la capacitación (Beta=.600;  $R^2=.352$ ), esta relación explicativa señala que el 35.2% de la varianza explicada de la planificación de la capacitación se debe al efecto positivo de la gestión del rendimiento. Por ello, se concluye que cuanto mejor gestión del rendimiento se desarrolle en la institución, mejor planificación de la capacitación se logrará, generando beneficios para la institución (Su imagen y efectividad), los colaboradores (Desarrollo profesional y personal) y los usuarios externos de la institución.

**Palabras Claves:** Gestión del rendimiento, planificación de la capacitación, red asistencial.

## **Abstract**

It is important to consider that performance management should be a permanent process that allows actions in favor of the development of the institutions, but, encouraging the training and constant improvement of its officials and servants, with the purpose that the institutions fulfill the role of providing support and quality service to the population; in that direction, the study had the objective of evaluating how performance management influences the training planning of the administrative personnel of the Junín Assistance Network - 2022. For this purpose, a quantitative, basic, hypothetical-deductive, explanatory and non-experimental design method was used, involving a sample of 23 administrative employees of the Junín Assistance Network, to whom 2 questionnaires specifically designed for this research were applied, which reported acceptable content validity and acceptable reliability ( $\text{Alpha1}=.903$ ;  $\text{Alpha2}=.893$ ). The results showed that performance management significantly influences training planning ( $\text{Beta}=.600$ ;  $\text{R}^2=.352$ ), this explanatory relationship indicates that 35.2% of the explained variance of training planning is due to the positive effect of performance management. Therefore, it is concluded that the better performance management is developed in the institution, the better training planning will be achieved, generating benefits for the constitution (its image and effectiveness), the collaborators (professional and personal development) and the external users of the institution.

**Key words:** Performance management, training planning, health care network.

## **Introducción**

Actualmente hablar de una institución, es hablar de pequeñas, medianas y grandes las cuales están conformadas por pocos o muchos trabajadores que dan lo mejor de sí mismos para sacar u ofrecer un óptimo servicio a los usuarios.

Asimismo, es relevante recalcar que una empresa funciona bien cuando la gestión del rendimiento es adecuada, midiéndose según los estándares y objetivos esperados por el área en el cual el colaborador se desempeña; de la misma manera si no hay una adecuada capacitación a los colaboradores y no se programa un plan de capacitación existirán deficiencias en el trabajo a realizar dado que los colaboradores no tendrán sus conocimientos actualizados.

Mantener un plan de capacitación actualizado es una necesidad dentro de las diferentes organizaciones. Los colaboradores de una institución han cobrado enorme relevancia, por ello capacitarlos, en la actualidad, es esencial para que su trabajo esté actualizado y tengan nuevas herramientas para desempeñarse.

En la presente investigación se buscó identificar un argumento explicativo, de la gestión del rendimiento su relación con la planificación de la capacitación, en los servidores administrativos de la red asistencial Junín, con la información obtenida se aspira a interpretar como la buena gestión del rendimiento y una planificación de capacitaciones correcta, pueden mejorar los beneficios y la calidad del servicio que se ofrece, así como su rendimiento.

## Capítulo I

### Planteamiento del estudio

#### 1.1. Realidad problemática

Todos los países cuentan con un sector público con importancia en materia de rendimiento y gestión, en menor o en mayor medida, en función de las leyes y el tipo de gobierno que adoptan, sin embargo, no cabe duda que el estado es el principal responsable de mejorar la productividad y eficacia de sus instituciones, así como de la calidad de los servicios y atención brindada al contribuyente; en el transcurso de los siglos son pocos los países a nivel mundial con gobiernos eficientes, y muchos de estos tienen la fama de no cumplir con las expectativas de la población.

Según una ficha temática elaborada por la Comisión Europea (2017) se evidencia que, los países integrantes de la Unión Europea con menos capacidades de planeamiento estratégico y de gestión, son más vulnerables a problemas de corrupción y bajo rendimiento, la ficha también expone un gráfico de barras que detalla la percepción a los servicios públicos en mayo del 2016 a nivel de toda la Unión Europea, donde se puede apreciar que la gran parte de los países tienen un elevado descontento social con respecto a la calidad del servicio de sus instituciones públicas.

Entonces, los métodos convencionales de gestión son algo anticuados, ya que son inflexibles, cíclicos y forzados, debido a esto no se corresponden con el contexto inventivo y dinámico de las instituciones de hoy, definiendo el paradigma a un método de gestión basada en el rendimiento y los resultados del equipo de trabajo (Deloitte, 2018).

En 1946, el sistema de recompensa o puntuación de los funcionarios comenzó a partir del "1º Estatuto General de la Función Pública de Francia", que incluía una calificación anual relativa a las operaciones llevadas a cabo por el funcionario, así como una visión general llevada a cabo por el "jefe de servicio", además, de comparar el nivel de los servicios con los logros de los funcionarios; sin embargo, debido a que todas estas formas de análisis eran inciertas, se han ido reestructurando, involucrando métodos más cualitativos (Rastrollo, 2017).

Mientras que el método francés de gestión de la calidad ha logrado una revisión multifacética, que contiene varios aspectos de los logros de los ministros

del gobierno, tratando de hacer cambios reparadores para mejorar el nivel de servicio mucho más fácil, no ha tratado de eliminar la parcialidad de la evaluación, ya que no hay marcadores imparciales, cuantificables e imparciales que van más allá de la mera apreciación de la "audiencia". El objetivo en los países latinoamericanos es mejorar la continuidad de las metodologías de logros en todo el sistema con los reglamentos y las políticas organizativas de las agencias federales, a fin de pasar de un enfoque de gestión de logros controlado centralmente y burocrático que crea un bien común minúsculo a un prototipo minucioso y ágil, como la gestión basada en el rendimiento (OCDE, 2016).

En Chile, la gestión del desempeño busca incidir fuertemente en el involucramiento de los empleados en la organización antes de la obtención de los resultados, evitando sólo evaluar el compromiso allí en el momento final de cada año, es decir, el esquema busca potenciar la eficiencia del trabajo del personal alineándolo junto con bases y obstáculos sistemáticos. Este esquema es adaptable y permite su modificación en caso de imprevistos, de acuerdo con los propósitos y metodologías de la organización, tratando de medir el rendimiento personal a través de tres formas de prueba a) por parte del jefe directo, b) de conciencia y c) por parte del equipo del marco de trabajo, en consonancia con los objetivos fijados en cuanto a las metas de la institución, los objetivos de los componentes, así como las opciones de carrera (Servicio Civil, 2016).

Un caso más detallado lo exponen Carta y Pou-Bell (2018) del observatorio económico del BBVA que detallan que España entre 1996 y 2017 la productividad aparente del factor trabajo (PAT) ha tenido un crecimiento bajo en función del comportamiento internacional, esto debido a que en España hubo un crecimiento de 16% de la población entre 1996 y 2017 mientras que el crecimiento de la UE en el mismo periodo fue de 30%. Entonces, la contribución del sector público en España fue mínimo en comparación con la contribución del resto de la economía durante 2015 a 2017, esto evidencia que el rol del sector público en la optimización del desempeño laboral en España es deficiente y que al igual que en muchos países de Latinoamérica requiere de estrategias por parte de su gobierno que hagan más productivas sus instituciones públicas con la finalidad de que estas tengan un mayor protagonismo en mejorar la productividad general del país.



En América Latina y el Caribe se realizó un estudio por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020) en donde se indica que la valoración del desempeño implica conocer a fondo las capacidades y funciones de los empleados que influyen en el desempeño del sector público y que esta podría ser uno de los instrumentos más poderosos para propiciar un servicio civil más eficaz, en este estudio se identificó que un 92 por ciento de los países del Caribe tienen algunos mecanismos de valoración del desempeño para servidores de la mayor parte de instituciones públicas, por otra parte un 88% de los países reportaron valoración del desempeño individual de los directivos, a pesar de las cifras elevadas el problema de estos países es que se realizan con fines de cumplimiento, a su vez carecen de una metodología de evaluación sólida, por lo que terminan reflejando resultados poco significativos; en Perú incluso, estas mediciones no se llegaron a dar a cabo debido a que las encuestas aún se mantienen en periodos de prueba, lo que refleja el deficiente sistema de capacitación y evaluación en los países del Caribe y Américas, esto a su vez se ve reflejado en pésimas condiciones de servicio y de calidad de las instituciones públicas en toda Latinoamérica y en el Perú.

En esa dirección, otro de los objetivos es el fidelizar a los empleados y optimizar continuamente la eficiencia de la institución (Alles, 2005), por ello, es algo más que un instrumento para valorar la productividad de los trabajadores encargados de la gestión, sino que también contribuye a los objetivos y métodos de la organización (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2018).

Entonces, la importancia de instituciones como SERVIR, se torna esencial en el Perú, ya que tienen como labor fortalecer el capital humano de las instituciones públicas del país, esto porque de estas capacidades dependen que nuestras instituciones y organismos sean más productivos y eficientes, logrando brindar servicios cada vez con mejores condiciones de calidad. Actualmente, las líneas de tendencia en los marcos de rendimiento como componente de las políticas del área de recursos humanos se refieren a un prototipo de examen de progreso hacia los objetivos, las competencias y la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que ayudan a racionalizar el juicio y proporcionan datos genuinos sobre los resultados del personal (Conexión ESAN, 2019). Sin embargo, la estrategia creada por el organismo público SERVIR, en

cierta parte, no ayuda a mejorar el funcionamiento del servicio, ya que éste se centró en la corporación más que en la persona, oponiéndose a la idea de "servicios al miembro de la comunidad" (Desarrollo, 2018), ya que no reconoce que el objetivo de la metodología de la calidad es aumentar la eficiencia de lo público a través de una mejor gobernanza del personal público (OCDE, 2016).

Para el Perú, según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2022) en una base de datos del 2014 se encontró que el Índice De Desarrollo Del Servicio Civil en Perú es de 52, el de Competitividad Global (WEF) de 4.21, por su parte, Chile reportó un Índice De Desarrollo del Servicio Civil de 67 y un WEF de 4.58, lo que nos pone en una situación de carencias logísticas y de calidad de servicio con respecto a otros países como Brasil y Costa Rica y Colombia, que también son superiores, esa información también sugiere que se debe mejorar la capacitación en las instituciones públicas del Perú y que de no hacerlo las consecuencias se reflejarán en índices como el desarrollo humano y los que SERVIR maneja para hacer sus análisis de brechas, además nos reflejan el mal estado en que el estado se encontraba y en el que se encuentra en la actualidad.

Por último, cabe resaltar que los actuales cambios producto de la pandemia han reemplazado la forma presencial de brindar servicios por una virtual lo que a comprendida una meta para los funcionarios y el gobierno en general, lo que hace aún más importante el hecho de estudiar y revisar la importancia de la buena y correcta capacitación de los trabajadores de los organismos públicos del país.

Por lo expuesto este estudio se traza la siguiente contingencia de investigación ¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la planificación de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022? Es que la capacitación de los servidores públicos permitirá que su productividad y desempeño se incrementen, y con ello, lograr que los ciudadanos se beneficien y reciban mejores servicios, logrando mejorar la calidad de sus vidas, hecho que es un objetivo del servicio público y de la gestión de los recursos estatales.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la planificación de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?
- ¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?
- ¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?
- ¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?

## **1.3. Formulación de objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la planificación de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.
- Identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.
- Identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

- Identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

#### **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

Este estudio es crucial porque este diagnóstico está orientado en hacer una sugerencia para el diseño de un método de evaluación del rendimiento, con el propósito de mejorar el los logros de los miembros del personal, exactamente, para que la institución tenga ventaja comparativa y mejore el potencial de los colaboradores, ya que es esencial mejorar las competencias de los perfiles de trabajo y crear un esquema de reconocimiento. También es vital realizar un diagnóstico de la planificación de la capacitación y sus necesidades, que en última instancia ayudará a la institución a cumplir sus objetivos con mayor eficacia.

En este contexto, el estudio es importante ya que las operaciones de una institución, durante décadas, han venido siendo gestionadas, evaluadas y potenciadas a través de métodos no tan eficientes, sin embargo, con los años, la política y sus avances han permitido centrar la gestión del rendimiento hacia el colaborador, su desempeño y capacitación, esto se fundamenta en lo señalado por Dessler y Varela (2011) quien indica que las instituciones deben contar con medios formales, como informales para calcular el rendimiento de los colaboradores y con ello, propiciar mejoras, en favor de los mismos colaboradores y los usuarios.

Asimismo, el avance de los estudios resulta ventajoso, ya que ayudará a socavar las dificultades actuales que afectan a la institución investigada, como la inadecuada dedicación del desempeño, y las deficiencias en el alcance de metas organizacionales, la falta de un esquema de pago suficiente, la carencia de orientación y la carencia de un programa de formación profesional y técnica. Como resultado, la investigación también será valiosa, no sólo para la institución investigada, sino también para otras instituciones estatales que se enfrentan a dificultades similares, ayudando a la comunidad académica, al permitir la consolidación de organizaciones más eficientes y competitivas.

Finalmente, la tesis se fundamenta a nivel teórico, ya que se avala en lo señalado por Chiavenato (2020) quien sostiene que los métodos de evaluación y gestión del desempeño proporcionan un juicio personal tecnológico y metódico

que permite predecir la información del perfil de las funciones, en consideración de las competitividades, las remuneraciones y el grado de reconcomiendo, lo que a su vez ayuda a una retroalimentación constante y perpetua, para la interacción de los miembros del personal, así como para saber si el trabajo está claramente conectado con los objetivos corporativos, mejorando la eficacia del personal, ya que son componentes que da poder y valor a la institución.

### **1.5. Restricciones de la presente investigación**

La investigación presente se desarrolló en el último semestre del año 2022, en los sectores administrativos de la Red Asistencial Junín, situada en distrito de El Tambo - provincia de Huancayo, región Junín, donde la meta principal fue realizar revisión bibliográfica fiable y confiables, sin embargo, al ser un estudio que considera variables poco exploradas, una de las limitaciones experimentada fue el hallazgo de antecedentes internacionales y nacionales en relación a las variables. Además, se aplicaron encuestas a 84 servidores públicos del sector administrativo, pero, por la complejidad de las variables investigadas, se consideraron sólo a los servidores que conozcan los procesos de gestión de rendimiento y planificación de la capacitación.

Entonces, teóricamente el estudio se delimita en los postulados teóricos que fundamental la investigación, por un lado la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021a) sostiene que la gestión de rendimiento es un proceso flexible y permanente que busca mejorar los resultados o el rendimiento de los colaboradores, donde la unidad de recursos humanos promueve, comprueba y reconoce el aporte de los colaboradores, direccionándolo hacia el alcance de metas organizacionales. Por otra parte, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021b) señala que la planificación de capacitación es un sub proceso, dentro del proceso de la gestión de la capacitación, donde se identifican necesidades, se estructuran acciones acordes a los objetivos y se busca priorizar aquellas acciones que permitirán el desarrollo de la institución y sus colaboradores.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1. Antecedentes del problema

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Hassen (2022) en su estudio denominado “Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia” que tiene como fin evaluar e investigar la repercusión de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores de un centro académico centrado en la tecnología. Para lo cual este estudio utilizó un enfoque cuantitativo y la encuesta transversal se utilizó para recopilar datos de un total de 316 funcionarios de la Universidad Bahir Dar, Etiopía, que recibieron capacitación en 2019 elegidos por muestreo aleatorio simple. Los resultados muestran que el diseño (planeamiento) de la capacitación, la valoración de las necesidades de capacitación, el estilo de entrega del informe y la evaluación (diagnóstico) de la capacitación tienen un efecto positivo significativo en el desempeño de los servidores. Se concluye que es indispensable identificar las necesidades durante el proceso de capacitación, así como de concienciar a los colaboradores en relación a la capacitación en su desempeño.

Hamed (2022) en su estudio denominado “A Research Study on the Impact of Training and Development on Employee Performance during Covid-19 Pandemic” se buscó identificar el impacto de la capacitación y desarrollo efectivo de los colaboradores según su desempeño laboral en la empresa Oman AIR, la investigación fue de tipo cuantitativo con un alcance relacional y en único periodo, se empleó una muestra total de 35 trabajadores, los resultados permitieron establecer un plan de capacitación y desarrollo de los empleados lo que resultó en una mayor productividad y una mejor planificación para la organización, se llegó a concluir que si existe una correlación directa entre capacitación y desarrollo del empleado con respecto a su desempeño en la empresa.

Umar et al. (2020) es su artículo de investigación denominado “Training-Effectiveness and Team-Performance in Public Organization”, busca identificar relaciones empíricas de los componentes: efectividad de capacitación, Habilidades blandas, creatividad del empleado y el desempeño del equipo, para ello se emplea un método cuantitativo relacional y muestreo probabilístico con

un total de 202 encuestados, los resultados de este estudio contribuyen significativamente a llenar el vacío de evidencia empírica inadecuada que puede responder preguntas críticas sobre el eslabón perdido entre el desempeño de los empleados y su nivel de capacitación, más específicamente entre la efectividad de la capacitación y el desempeño del equipo. Se llega a concluir que la capacitación práctica dirigida a aumentar las capacidades blandas y la creatividad es una razón fundamental que no solo tiene como objetivo contribuir al desempeño organizacional, sino que también proporciona retroalimentación personal para el autodesarrollo (desarrollo personal).

Taan y Alkhanaizi (2018) en su investigación titulada “Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain” tuvo como finalidad explorar las causas que disminuyen la efectividad de la capacitación de los programas de capacitación, la investigación acogió un diseño cuantitativo, relacional de corte transversal, para una muestra total de 143 aprendices que fueron capacitados dentro de la empresa de estudio, se logró encontrar un nivel de asociación positivo y potente entre las 5 dimensiones: contenidos de formación (CT), el entorno de formación (TE), las instalaciones y materiales (TM), el programa de formación y el estilo de presentación. Sin embargo, la que más nos interesa es la dimensión de Programa de formación ya que es la dimensión encargada de evaluar la planificación del proceso de capacitación de los empleados, se llegó a concluir que una correcta programación y planificación de la capacitación repercute fuertemente en el desempeño de los colaboradores

Abdelmoteleb (2020) en su artículo denominado “Work Values and Employee Effort: A Needs-Supplies Fit Perspective” concibió como propósito estudiar el impacto de las necesidades laborales (autonomía, competencia, crecimiento y seguridad laboral) en el desempeño de los trabajadores de una institución, para lo cual se empleó una metodología relacional-causal donde se aplicó regresiones polinómicas para evidenciar el grado de correlación de los componentes mencionados, se llegó a encuestar a un total de 295 empleados y sus 57 supervisores, los resultados evidenciaron que el rendimiento de los empleados aumentó a medida que las necesidades percibidas de los empleados mejoraron hacia sus necesidades principales; se concluye en este estudio que cuanto mayor es el nivel de ajuste entre las necesidades percibidas y preferidas,

mayor es el esfuerzo del empleado, esto se evidencia en el aumento de productividad laboral y eficacia de los individuos.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Quispe (2022) en su investigación denominada “Gestión de la capacitación y gestión del rendimiento de los funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Huancavelica año 2019” presentado a la Universidad Nacional de Huancavelica, tiene como propósito estimar el grado de asociación entre la gestión de rendimiento de los oficinistas del gobierno regional la gestión de capacitación de los mismos, el informe de investigación fue de corte transeccional y de nivel relacional, empleando un método básico de investigación y un diseño cuantitativo. El instrumento usado es el modelo SERVIR, además de un cuestionario de Capacitación y gestión del rendimiento, los cuales se emplearon a una muestra de 58 participantes, los resultados mediante las pruebas de chi cuadrado determinaron la no existencia de asociación (P-valor > .05) de los componentes de estudio y variables. Se logró concluir que no existe condiciones óptimas de en la gestión de capacitación y no hay una correlación entre la gestión capacitación y gestión de rendimiento en los funcionarios evaluados para este estudio.

Martel y Sucari (2019) en su investigación de licenciatura denominada “La gestión del rendimiento laboral y la calidad del servicio de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Yanacancha - 2018” presentado en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, con el propósito de delimitar la relación presente entre gestión de rendimiento y calidad de servicio en una municipalidad, el informe de investigación fue de tipo básico, de nivel correlacional, de tipo cuantitativo y se utilizó una escala (Likert) para medir los componentes. Los resultados demostraron la existencia de una relación entre calidad de servicio y compromiso laboral también entre la calidad de atención y motivación laboral. Por último, prevalece una relación entre la calidad de servicio y la motivación laboral, se concluyó en que si hay una correlación significativa entre la gestión de rendimiento laboral y la calidad de servicios en la población de estudio.

Rabines (2020) en su tesis de pregrado denominada “Plan de capacitación al personal para mejorar la calidad de servicios al cliente en la empresa Combustibles Fernández SAC - 2019” presentados en la Universidad Señor de Sipán, busca formular un plan de capacitación personal que permita la



optimización de la calidad del servicio que ofrece la empresa de estudio, para lo cual se adoptó una metodología de tipo aplicada, se emplearon cuestionarios y encuestas para identificar las peculiaridades de la empresa, los resultados reflejaron que un 55.56% de los encuestados están de acuerdo con la ejecución del plan de capacitación propuesto, se concibe como conclusión que la capacitación es imprescindible para la mejora de la calidad además de que se encontraron condiciones de calidad de servicio deplorables dentro de la empresa de combustibles de estudio que no favorecen a la mejora del servicio ofrecido.

Castagnola et al. (2020) en su artículo denominado “La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil público de Perú” buscan determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en enfermeras de INSN, el estudio fue de tipo cuantitativa, con un nivel relacional y de diseño no-experimental, los resultados indicaron la prevalencia de una correlación positiva entre los componentes de investigación, con un Rho de Spearman con un (P-Valor < .05 y Rho=.788), esto permitió concluir en que prevalece una alta relación entre capacitación a las enfermeras y su rendimiento en el trabajo, además se validó la importancia de la implementación y sensibilización de la gestión de capacitación en servidores públicos.

Maglyn (2019) en su tesis de licenciatura denominado “Gestión de capacitación y rendimiento laboral de la Financiera Qapaq, agencia Los Olivos, Lima 2019” realizada en la Universidad César Vallejo busca identificar el nivel de dependencia de la gestión de la capacitación con respecto al desempeño laboral en una institución pública, con el propósito de conocer el nivel de asociación del rendimiento laboral con respecto a la gestión de capacitación, la metodología adoptó un diseño correlacional de tipo cuantitativo y de corte transeccional, se administró el cuestionario de Capacitación a un tamaño muestral de 30 trabajadores, los hallazgos reflejaron que un 70% de los trabajadores percibió planificación solo “A veces” en la empresa, además en lo que respecta la dimensión evaluación solo un 46.66% de los trabajadores percibieron que fueron diagnosticados y evaluados “siempre” o “casi siempre”, la correlación entre gestión de la capacitación y el rendimiento laboral reflejó un Rho 0 .667 significativo (P-valor < .05), se concluye, entonces, que si existe un nivel de asociación del rendimiento laboral con respecto a la gestión de capacitación, que

está delimitando que los trabajadores lleguen a ser más productivos y mejor instruidos

Flores-Alvarado et al. (2021) en su artículo de investigación denominado “Desempeño laboral y su relación con la planificación de personal en la empresa Cineplanet S.A. Juliaca” determino como propósito medir la dependencia entre planificación de los trabajadores y el desempeño laboral en un cine, empleó una metodología de tipo aplicado, de corte transversal, con un alcance relacional y un diseño no-experimental, la investigación empleó un total de 110 encuestas en trabajadores de Cineplanet como muestra, los instrumentos que utilizó fueron, los resultados reflejaron que hay una asociación del desempeño laboral en repercusión a la planificación del personal en la empresa de estudio. Por lo tanto, se concluyó que a mayor planificación existirá un mayor nivel de desempeño laboral, esto a su vez resalta la relevancia de la gestión de planificación en las organizaciones.

Cárcamo (2021) en su tesis titulada “Diagnóstico de la motivación laboral de los trabajadores de los canales de distribución y venta directa de la compañía Enlasa Perú SAC-Piura” que tuvo como objetivo diagnosticar el estado motivacional de los trabajadores en el área de ventas, el estudio fue de alcance descriptivo, cuantitativo y con un metodología no experimental, se empleó el Cuestionario de motivación de Gamarra, el cual se aplicó a un total de 61 trabajadores, los resultados demostraron que un 62.3% de la población de estudio tiene un bajo nivel motivacional, en general y agrupando los resultados de las dimensiones se pudo concluir en que la empresa cuenta con 57.4% de sus empleados que se encuentran desmotivados, además un 42.6% del total muestra desmotivación moderada, el estudio es relevante debido a que permite identificar el grado de satisfacción mediante la herramienta de diagnóstico.

Mego y Mego (2021) en su artículo denominado “Desarrollo personal y el desempeño laboral en una organización pública de gestión de proyectos informáticos en Perú- 2019” con la finalidad de identificar la existencia de una relación entre el desempeño laboral y el desarrollo personal, la investigación fue de tipo cuantitativa con un nivel relacional, con un diseño no experimental, se aplicó la técnica del cuestionario a un total de 50 individuos, los resultados reflejaron que las dimensiones de desarrollo personal: formación profesional, línea de carrera y la capacitación; se encuentran asociadas a los factores de

desempeño o rendimiento laboral, en la institución pública de estudio, se concluye en que una mejor capacitación de los empleados ayuda a mejorar el servicio las competencias de los trabajadores e incrementa el rendimiento de los mismos.

Coral (2019) en tesis de licenciatura denominada “El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la red de salud – Leoncio Prado de Tingo María - 2017” presentada en la Universidad Agraria de la Selva, que teniendo como fin identificar el grado de asociación entre la satisfacción laboral y el proceso de desarrollo personal, empleó una metodología de nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no-experimental y de tipo cuantitativo; además empleó la técnica de los cuestionarios para medir las variables de estudio y acogió una muestra de un total de 62 servidores civiles, los resultados verificaron la presencia de la asociación entre los componentes estudiados con un  $Rho = .404$  y un P-valor menor a  $.001$ , se llegó a concluir que el desarrollo personal es un elemento crucial para que la productividad, eficacia y eficiencia mejoren, en síntesis en la mejora del rendimiento y el desempeño de los servidores públicos, además también se encontró que para que el comportamiento y actitudes del personal sea óptimo, la satisfacción laboral también tiene que serlo.

Ángeles y Benítez (2017) hicieron una investigación titulada “Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016” para alcanzar el grado de licenciado en ciencias administrativas, de la Universidad Nacional Santiago Antúñez, teniendo como finalidad estudiar la correlación entre el rendimiento personal y el trabajo grupal de empleados administrativos, adoptó un método aplicado correlación, con diseño de tipo no experimental y con corte transeccional, empleó un tamaño muestra de 40 participantes, se llegó a concluir la existencia de correlación entre los componentes analizados donde los empleados perciben que pocas veces se llega a realizar las labores en equipo y que califican de ineficiente la forma en que labora su organización.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión del rendimiento**

El ciclo de gestión de la calidad dentro del sector gubernamental SERVIR ha ideado un sistema de control de la gestión de los logros de los funcionarios,

simbolizado por darse en periodos anuales, debe ser continuo y sistemático, y que implica 5 etapas: a) Planificación, b) establecimiento de metas y compromisos, c) seguimiento, d) evaluación, y e) retroalimentación (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).

Sin embargo, según los estudiosos, la evaluación de los individuos es tan antigua como el hombre mismo; en efecto, el trabajo ha sido apreciado desde mucho antes de que el hombre comenzara a emplear personas. El confucianismo formó parte para valorar el comportamiento de los individuos y la corrección de las autoridades durante sus primeros años, gracias al apoyo de la corte imperial. La Compañía de Jesús, constituida por San Ignacio de Loyola en la época medieval, ideó un esquema de calificación para sus seguidores, empleando una combinación de observaciones, registros de acciones y la capacidad de cada uno de los jesuitas que seguían la fe en todo el mundo (Carro y Caló, 2012).

Gracias a los esfuerzos de Frederick Taylor (Principios de Gestión Científica), que se aplicaron al trabajo justo en la empresa Midvale Iron Works a comienzos del siglo XX, la evaluación comenzó a evolucionar de forma lógica. Afirmó que, mientras que el fabricante tenía una idea clara de la cantidad o el nivel de trabajo que se podía prever de un aparato, no poseía una imagen equivalente de las limitaciones de productividad de los empleados (Carro y Caló, 2012). En consecuencia, al apreciar un nivel de satisfacción de los empleados, una vez realizado un determinado procedimiento, tendremos un punto de referencia muy útil para aproximar la eficacia y el rendimiento de muchos otros miembros del personal en el cumplimiento de la tarea exacta, y obtendríamos un sistema de encuesta realmente esencial para impulsar la oferta (Reyes, 2018).

Los Estados Unidos de América fue la primera nación en iniciar la evaluación en 1842, cuando el Congreso de los Estados Unidos certificó un régimen que obligaba a presentar un informe anual de progreso de los trabajadores, que con el tiempo se amplió a todas las organizaciones, tanto privadas y públicas (Stoner, 1996).

Aunque General Motors creó un sistema de valoración para sus directivos en 1918, no fue hasta posteriormente a la Segunda Guerra Mundial cuando los métodos de evaluación de la productividad se volvieron comunes en las compañías. Justo a finales del siglo XIX, Robert Owen diseñó e implantó una red

de libros y bloques de caracteres en sus fábricas de tejidos e hilados de New Lanark, Escocia. A cada empleado se le asignaba un cuaderno en el que los directivos anotaban regularmente anécdotas y observaciones sobre su trabajo. El bloc se colocaba justo en el puesto de trabajo de la empresa y tenía una sucesión de papeles de colores, a cada color representando un nivel de realización. Décadas antes, entre sus contribuciones significativas a la psicología empírica moderna, Francis Galton inventó nuevas herramientas estadísticas para evaluar a los individuos (Reyes, 2018).

Zerilli afirmó en abril de 1973 que la rúbrica de calificación es un examen crítico de un valor que un participante ilustra por sus cualidades individuales y/o la demostración con respecto a su desempeño, aunque es un componente verbalizado sobre una base regular de la función o desempeño correcto del colaborador (Burga y Wiese, 2018).

#### ***2.2.1.1. Revisión teórica – Gestión del rendimiento***

Díaz (2010) señala que el control de la fuerza de trabajo es el nivel de trabajo que determina a un empleado perteneciente a una institución en lapso de tiempo determinado, con respecto a lo que se espera de la persona establecida sobre la base de los requisitos prescritos anteriormente, lo que supone que podría ser un rendimiento sólido cuando el impacto de los servicios realizados rebasa lo previsto, o podría ser un logro deletéreo cuando los logros que se encuentran no superan lo previsto por la institución; también especifica que hay un rendimiento positivo cuando los logros que se encuentran no superan lo previsto por la entidad. Este principio destaca que el desempeño laboral está ligado a la obtención del éxito, es decir, a desempeñarse satisfactoriamente dentro de la organización, lo cual se evidencia en el procedimiento a realizar para la evaluación del puesto, que también busca evaluar las diversas calificaciones laborales requeridas para el desempeño de ciertas obligaciones, sobre las cuales se obligan tanto la comprensión general y particular para el rol, el aprendizaje tecnológico y/o profesional, las habilidades, así como los comportamientos cruciales para un trabajo increíble; (implica asociar lo que la persona sabe hacer con lo que realmente realiza).

Por otro lado, FUNDIBEQ (2013) es, en efecto, una base casi fundamental que describe la calidad del trabajo como un conjunto de perspectivas y sistemas de valores que deben tenerse en cuenta para evaluar la eficacia del trabajo,

además de evaluar los resultados concretos relacionados con la eficacia de la empresa; y la describe como un conjunto de competencias, percepciones y sistemas de valores que deben tenerse en cuenta para evaluar la eficacia del trabajo.

Cejas y Grau (2007) enfatiza el valor de tratar de asociar los logros de un usuario dentro de una empresa con el desarrollo del personal, que permite la actualización de la comprensión, lo que resulta en empleados listos y competentes para la búsqueda de la eficacia de la empresa; a partir de lo cual los equipos de gestión deben optimizar como sólo unas directrices establecidas, la planeamiento y ejecución de técnicas concentradas en el fortalecimiento de la funcionalidad de sus empleados, lo que permite a cada uno de ellos para hacer frente a este mismo paisaje dinámico. Finalmente, Santos (2012) enfatiza el valor de dar a conocer la eficacia organizativa a través del desarrollo del personal en las áreas de especialización laboral, que además permiten a los empresarios desempeñar satisfactoriamente las funciones exigidas por los responsables del grupo; describe a las personas como un grupo de individuos que se complementan en habilidades, valores, conocimientos, percepciones, y aspectos individuales, vinculados a los altos resultados del personal de la compañía, así también facultan el alcance de la metas de la organización.

### ***2.2.1.2. Rendimiento laboral***

Con respecto a los elementos del rendimiento laboral, Chiavenato (2020) indica que hay varios componentes, que se encuentran interna como externamente involucrados con la institución, que inciden en el nivel de logro que personifica un individuo cuando forma parte de una organización; sin embargo, dentro de una semana de reconocimiento a las personas, estipula que es esencial entender cómo hacer una distinción logro de rendimiento productivo, por lo que marca que la rentabilidad está afiliada a la capacidad de lograr resultados, mientras que el logro está afiliado a los patrones de comportamiento hacia el lugar de trabajo. Díaz et al. (2014) han establecido un modelo relativo a los elementos que inciden en la capacidad para realizar el trabajo, que se clasifican en psicológicos y laborales, destacando los principales:

- **Motivación:** Hay que decirlo de forma inequívoca porque gestionar trabajadores comprometidos implica ser consciente de la presencia de motivaciones tanto intrínsecas como externas. Una vez que se ha tomado

conciencia de la distinción, la dirección de la entidad debe ejecutar procedimientos que hagan que el empleado se identifique orgullosamente con la organización, ya que esto aumenta la probabilidad de contar con empleados con mayores niveles de eficiencia laboral (Díaz et al., 2014).

- **Clima laboral:** Es necesaria la creación de un entorno laboral que probablemente beneficie la presencia de suficientes cuestiones de adaptabilidad entre los colaboradores del trabajo, la presencia de una tranquilidad laboral que permita a todos hablar libremente de sus donaciones a la calidad de la administración, y otros, todo lo cual permite empezar a contribuir a mayores niveles de productividad (Díaz et al., 2014).
- **Comunicación:** La presencia de intercambios regulares de ideas entre los empleados, así como entre los empleados y sus supervisores, contribuye en gran medida a aumentar los niveles de empleo; es decir, la presencia de comunicaciones francas, abiertas, sólo esas (Díaz et al., 2014).
- **Horarios:** El aumento de la libertad dentro del cumplimiento de los horarios contribuye significativamente a que el individuo sea valorado por sus donaciones a la entidad y no simplemente por su constancia, en aparte de que parte del tiempo de trabajo se realiza fuera y en casa (ubicación remota), disminuyendo la cantidad de tiempo a lo largo del individuo, todo ello para que el trabajador se sienta bien por ser un componente de la organización (Díaz et al., 2014).
- **Factores ambientales:** Se refiere a las características sanitarias de un lugar de trabajo que permiten a la persona funcionar eficazmente y deben ser adecuadas, como el calor, la luz de la oficina, el ruido, la estética y muchas otras (Díaz et al., 2014).
- **Desarrollo profesional:** Implica el hecho de que ahora la corporación tuvo que tener normas internas para la publicidad de sus empleados, cuando se cumplen ciertos criterios, esta necesidad de ser complementado tanto con la presencia de los planes para avanzar en su carrera profesional dentro de la institución, todos los demás, esto sin duda

crea un avance en la eficacia de los empleados, ya que crea una sensación de seguridad en el trabajo (Díaz et al., 2014).

- **Herramientas necesarias:** Indica que la empresa debe dar todos los instrumentos necesarios para realizar el trabajo asignado, sobre el desarrollo en línea con los objetivos empresariales, lo que resulta en una mejora de la mano de obra (Díaz et al., 2014).

#### ***2.2.1.3. Medición del rendimiento laboral***

Koopmans et al. (2013) establecieron una estructura para el estudio de los resultados del trabajo, sobre todo debido la gran importancia que adquirió la mejora de los niveles de producción y competencia mediante la mejora de la motivación individual del personal, por lo que disponer de un instrumento que ayude a cuantificar los resultados de las metas alcanzadas es una necesidad; estos investigadores, se fundamentan en los aportes desarrollados por O'Boyle et al. (2010) quienes hacen hincapié en la necesidad de desarrollar un empleado con conocimientos, para que tenga un buen rendimiento. Asimismo, Dalal et al. (2012) identificaron la importancia del sentimiento de equidad de la entidad, esta necesidad de realización y los mecanismos de apoyo como características que los administradores deben fomentar para mejorar el comportamiento de los empleados. Por otro lado, Gruman y Saks (2011) destacan la necesidad de establecer técnicas en la organización que permitan a los empleados dedicarse más a la dirección, aunque esto suponga una mayor productividad. Aguinis et al. (2011) afirman claramente que la mejora continua de la mano de obra cualificada crea destinatarios, tales como: empleados que pueden tener conocimientos profundos para mejorar la eficacia de uno en la organización, supervisores que podrían tener una banda de individuos mucho más talentosos con los que podrían tener buenas formas de compromiso, y la entidad que consiste en una red mucho más estable.

#### ***2.2.1.4. Factores del rendimiento laboral***

Por tanto, Koopmans et al. (2013) sugieren que ahora la construcción para examinar el estatus de empleo se basa en la evaluación propia de una colección de procedimientos orientados a trabajar en más tareas, constantemente que tienen un impacto con la producción, que es el resultado de tales acciones; esta construcción se compone de 4 factores:



- **Rendimiento en la tarea:** Comprenden las principales responsabilidades tecnológicas que conforman la función de este puesto (Koopmans et al., 2013).
- **Rendimiento en el contexto:** Incluye la creación de iniciativas que contribuyan a la presencia de una situación laboral adecuada (Koopmans et al., 2013).
- **Comportamientos contraproducentes:** Los actos de los trabajadores que se oponen a las prestaciones prioritarias de un individuo están cubiertos (Koopmans et al., 2013).
- **Rendimiento adaptativo:** Analiza cómo se adapta el individuo a los cambios en el lugar de trabajo (Koopmans et al., 2013).

#### ***2.2.1.5. Rol de las oficinas de recursos humanos***

El papel de las oficinas estatales de capital humano debe contribuir significativamente a la ejecución de la reforma, que debe concentrarse en el desarrollo de capacidades, para asegurar la gobernanza definida por el sistema de méritos, la incorporación, así como las ganancias retenidas; por lo tanto, dichas oficinas deben incorporar las normas y reglamentos de SERVIR, mientras que también emiten sobre allí poseen iniciativas de relaciones internas con los empleados. La Ley N° 30057 - Ley del servicio civil, en el Art6° señala principales actividades de las agencias de RRHH: (Congreso de la República, 2013)

- Seguir los requisitos y recomendaciones de la administración de recursos humanos de SERVIR y del organismo gubernamental (Congreso de la República, 2013).
- Diseñar y ejecutar un sistema de seguimiento del personal relacionado con los KPI de calidad (Congreso de la República, 2013).
- Sugerir y llevar a cabo programas para mejorar los procedimientos de su programa de gestión de personal (Congreso de la República, 2013).
- Evaluar la oferta de personal necesaria de nuevo para que el organismo estatal cumpla las razones por las que fue creado (Congreso de la República, 2013).
- Diseñar los perfiles de cada puesto (Congreso de la República, 2013).

### **2.2.1.6. Subsistemas de la gestión de RRHH**

En la Directiva N°002-2014- SERVIR/GDSRH se especifican 7 subsistemas que constituyen la gestión de RRHH: (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014)

- **Planificación de políticas de RRHH:** Su objetivo es estructurar las operaciones internas de los activos humanos de un individuo en línea con los objetivos clave de la compañía, así como propiciar el desarrollo de las áreas del organismo y sus políticas (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).
- **Organización del trabajo:** Su objetivo es describir las características y condiciones de empleo para el desarrollo de las actividades, indicando los criterios que se le exigen a un trabajador para desempeñar una función específica en la organización, lo que implica que tal vez se deba redactar el Manual de Descripción de Puestos (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).
- **Gestión del empleo:** Su objetivo es controlar el flujo de personal dentro de la empresa desde que es contratado hasta que se marcha, teniendo en cuenta la introducción, la participación, los viajes, los expedientes, etc.; en consecuencia, debe seleccionar al mejor jugador para cada puesto de trabajo para que pueda desempeñarlo con eficacia (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).
- **Gestión del rendimiento:** Su objetivo principal es reconocer y fomentar las contribuciones de los empleados a los logros y alcances de la organización, así como reconocer las necesidades de personal porque, aunque son capaces de mejorar la práctica; por lo tanto, la evaluación de la eficiencia es un aspecto crítico y común que permite a la organización mejorar su instalación (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).
- **Gestión de la compensación:** Su función es gestionar las ventajas y ganancias que la organización entrega al funcionario a cambio del servicio que éste presta a una empresa, teniendo en cuenta el empleo, principalmente el salario y la pensión (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).

- **Gestión del desarrollo y la capacitación:** Su objetivo es crear normas internas que permitan el paso a una carrera empresarial e incluso el crecimiento de las competencias, con un enfoque en la educación y la aplicación de la información (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).
- **Gestión de las relaciones humanas y sociales:** Su objetivo es fomentar la creación de un entorno laboral aceptable, es decir, un ambiente de trabajo y un entorno que ayude a la consecución del objetivo de la organización, y una comunicación corporativa regular y continua (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).

#### ***2.2.1.7. Gestión del rendimiento en el sector público***

La Gestión del Rendimiento viene a ser una herramienta necesaria para manejar el talento de los trabajadores empleados en las instituciones públicas de la nación, con el objetivo de examinar, promover y reconocer las contribuciones de cada funcionario a la consecución de las metas de la institución, así como identificar las necesidades de formación del personal (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).

Esto incluso dice que ahora el departamento de Recursos Humanos tiene funciones para la gestión de la calidad dentro de la empresa, entre las que destacan las anteriores, para luego implementar la estrategia que conlleva: (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).

- Enseña el liderazgo de un organismo, en el uso del gestor de proyectos, las técnicas y los procesos.
- Demostrar las características, los procesos, los privilegios y los deberes del compromiso de los empleados de la institución.
- Supervisar la estrategia de mejora de los procesos del grupo.
- Califica a los empleados evaluados y les comunica los resultados.
- Informar al líder de la institución sobre las dificultades y los logros en la ejecución de la mejora del proceso.
- Declaración a SERVIR sobre la medición del rendimiento de la institución.
- Declaración a SERVIR sólo sobre las opciones de mejora de la institución que se van a adoptar.
- Detallar los procedimientos de evaluación del rendimiento.

### **2.2.1.8. Definición de gestión del rendimiento**

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021a) la gestión del rendimiento es un proceso flexible y permanente que busca mejorar los resultados o el rendimiento de los colaboradores, donde la unidad de recursos humanos identifica, reconoce y promueve el aporte de los colaboradores, direccionado hacia el logro de los objetivos institucionales.

### **2.2.1.9. Dimensiones de gestión del rendimiento**

Considerando las etapas de implementación del subsistema de gestión de rendimiento, esta variable puede medirse a través de 3 dimensiones y ítems (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a)

#### **Planificación:**

Es la 1ra fase del proceso de gestión de rendimiento, en la cual se enlistan y elaboran acciones esenciales: (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a)

- **Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación:** Son acciones necesarias que fundamentan la implementación de la gestión de rendimiento, dichas acciones se deben desarrollar en coordinación con el área de comunicación interna, dicha coordinación se consolida en la elaboración de matriz de acciones de comunicación (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).
- **Definición de la matriz de participantes aplicando la segmentación:** En este proceso se desarrolla una segmentación de colaboradores (funcionario, directivo, mando medio, operador), asimismo se asignan determinadas responsabilidades para cada segmento dentro del proceso de gestión, con el fin de integrar las contribuciones en la concretización de los objetivos principales anuales de gestión (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).
- **Aprobación del cronograma:** Constituye el proceso de elaboración y aprobación del cronograma, a través de una resolución emitida por el titular de la institución, dicha documentación consigna las distintas acciones por realizar en las posteriores etapas del ciclo. Sin embargo, el cronograma puede tener modificaciones por parte de la unidad de recursos humanos (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).
- **Definición de los factores de evaluación:** Es la identificación del factor metas, para lo cual es necesario, identificar prioridades anuales de gestión

(A través de la revisión del plan operativo institucional), definición y cuantificación de las metas grupales e individuales, realizar registro y revisión de las actividades a realizar, a través de una reunión con los evaluadores y evaluados (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).

### **Seguimiento:**

Es la segunda etapa del proceso de gestión de rendimiento, en la cual se elaboran orientaciones, *feedback*, motivación y soporte de los evaluadores hacia los evaluados: (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a)

- **Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación:** En este proceso los evaluados elaboran evidencias consolidadas y en versión digital, ya que la entrega puntual de las mismas es plena responsabilidad de los evaluados, por su parte el evaluador retroalimenta y recomienda correctivos, entonces, las evidencias finales deben registrar un nivel de logro por encima del promedio (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).
- **Reuniones de seguimiento:** Se sugiere el establecimiento de reuniones de seguimiento dentro de un periodo de tiempo determinado, de forma previa, los evaluadores se reúnen con cada uno de los evaluados a través de un canal determinado por la unidad de recursos humanos, la información producto de las reuniones se deben registrar en formatos, además, se deben identificar oportunidades de mejora, con la finalidad de mejorar el desempeño, por ello, se debe calificar el rendimiento, identificar necesidades de capacitación, etc. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).

### **Evaluación:**

Es la fase final de la gestión de Rendimiento, en la cual se establece el cálculo de puntajes y calificaciones para a cada servidor evaluado: (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a)

- **Valoración del desempeño:** Este proceso se realiza en plazos determinados (no más de 5 días hábiles), donde se puntúan los niveles de logro de metas del servidor, además, se valoran cualitativamente las puntuaciones de cada servidor, en ese sentido se evalúa el nivel de rendimiento (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).

- **Notificación de la calificación:** En esta instancia, el evaluador anuncia los hallazgos de la evaluación de forma individual, a través de medios electrónicos (Correo), sin embargo, este proceso debe ser autorizado por la unidad de recursos humanos, dicha proceso debe realizar en un plazo de 5 días hábiles como máximo, dando paso a la retroalimentación final (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).
- **Reunión de retroalimentación final:** Esta reunión permite que evaluador comente y revise informaciones obtenidas durante el proceso de planificación y seguimiento, asimismo, realiza el feedback final y recomienda acciones de mejora, procede a registrar los acuerdos y conclusiones referente a las propuestas de capacitación, iniciativas para la mejora del desempeño a corto plazo, oportunidades de mejora (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).

#### ***2.2.1.10. Modelo de gestión organización basado en logros***

Tamayo et al., (2014) Mencionan que este esquema fundamentando en el logro de los objetivos, este compuesto por tres dimensiones las cuales llegan a entrelazarse, para permitir la comprensión de elementos fundamentales para el logro del éxito empresarial, los cuales se detallaran a continuación:

##### **Desarrollo humano**

Tamayo et al., (2014) entienden esta dimensión como la perpetua evolución de la calidad de vida de una población, en función de aspectos como condiciones laborales, salud o educación, que den paso a la mejora integral de las personas, y permitan de esta forma que expresen su máximo potencial productivo, es por ellos que se consideran 5 elementos cruciales para el óptimo desarrollo humano, el cual se divide el ámbito social, económico y ambiental, físico corporal, emocional y cognitivo intelectual.

##### **Condiciones laborales**

Tamayo et al., (2014) conciben este componente como una agrupación de elementos que repercuten en el desempeño de los recursos humanos durante el procedimiento para la realización de sus labores y funciones, dichos elementos son el diseño de zona de labores, el diseño de los puestos de labor, aumento de experiencias, algunos

indicadores de productividad y el componente de trabajo grupal y/o en quipo.

### **Productividad**

Tamayo et al., (2014) en lo que respecta este componente se llega a tener en cuenta los factores organizacionales, de las materias tangibles e intangibles de la organización, elementos tales como la cantidad de productos o calidad de los servicios y factores tales como los recursos financieros, tecnológicos y el talento humano. Este conjunto de información se sintetiza en factores de productividad, los cuales vienen a expresarse en los análisis de costos de la empresa, estudios de la planta de producción, así como un análisis y optimización de los equipos de trabajo, estrategias de venta, eficacia y efectividad de los colaboradores, número de ventas, etc.

Tamayo et al., (2014) mencionan que la interrelación de todos estos elementos y el cumplimiento de la mayor parte de estos estarán asociados a condiciones excelentes de organización y gestión laboral, promoviendo el bienestar de la empresa, sus empleados e intermediarios.

#### ***2.2.1.11. Productividad Laboral***

Prokopenko (1999) y Quijano (2006) llegan a concebir a la productividad como el nivel general del rendimiento de la organización, el cual está encaminado al logro de resultados, dependiendo de esta manera del comportamiento de los colaboradores, además de aspectos externos tales como la oferta, la demanda, intermediarios y contexto socioeconómico incluso político. Por su parte Ugah (2008) mencionan que la productividad se ve influenciada por las personas y sus conductas, las cuales son el producto de procesos cognitivos, psicológicos, y sociales.

#### ***2.2.1.12. Dimensiones de la Productividad***

Robbins y Judge (2009) mencionan que la productividad es el grado de estudio más avanzado de la conducta organizacional y su gestión, por lo que menciona que cuando una organización llega a ser productiva es debido a que logra convertir sus insumos en resultados finales, con el menor uso de tiempo y de sus recursos, por lo tanto el autor sugiere que es necesario el estudio de la eficiencia laboral y eficacia dentro de las compañías para poder obtener buenos niveles de productividad laboral.

Eficacia: Es la facultad de las empresas para saldar los requerimientos de sus consumidores o clientes. (Robbins y Judge, 2009)

Eficiencia: Es la capacidad de las empresas para conseguir sus metas organizacionales y de producción con el menor costo posible (Robbins y Judge, 2009)

### **2.2.1.13. Factor humano en la productividad**

El capital humano es un elemento sumamente determinante en el logro de metas organizacionales y en el incremento de productividad de las mismas, debido que para conseguir altos niveles de competitividad, mejora en la calidad de los servicios y de materias finales es indispensable que exista personal altamente capacitado e instruido que sea capaz de organizar a los demás trabajadores y que sea lo suficientemente competente y eficiente para manejar las mejores tecnologías a la disposición de la empresa, además de esto el estado emocional y anímico de dichos empleados también es importante y es un factor que las organizaciones deben priorizar ya que estas condiciones determinarán si un empleado hace mejor o no las actividades que tenga encomendadas. (Lorenzo, 2018)

## **2.2.2. Planeación de la capacitación**

### **2.2.2.1. Gestión de la Capacitación como proceso general**

Los desarrollos de la Administración Humana en Colombia han provocado efectos financieros, sociales y climáticos en el siglo XXI; estas realidades han obligado a las empresas a redefinir sus objetivos para adherirse adecuadamente y con éxito a los cambios de la sociedad. Las naciones que se encuentran en estas circunstancias podrían desprenderse; justo, al contrario, las que deben descubrir procesos de ajuste y discurso con las transiciones bruscas y aceleradas que realmente van a tener lugar; por ello, se buscó activamente averiguar la conexión que puede darse entre el coaching recibido por los trabajadores del área de inteligencia de una industria y los resultados de sus desempeños laborales. Impulsar las técnicas y las destrezas de los empleados de un grupo implica tanto la formación general del personal como el uso correcto de los aumentos, los despidos y las desvinculaciones. Debido a las crecientes restricciones federales dentro de los campos de la igualdad de oportunidades de trabajo, incluyendo la homogeneidad de ventajas de trabajo en la década de los 80s, la educación se volvió más difícil (Roncancio y Pregonero, 2013).



### **2.2.2.2. Revisión teórica - Capacitación**

La instrucción o capacitación fue muy importante en la década de 1990 porque las características de las empresas aumentaron sus actividades de exportación, lo que hizo necesario el desarrollo de la instrucción en el aula y la infraestructura de formación intensiva. El crecimiento estratégico de los colaboradores es un elemento determinante de la gerencia de los trabajadores que comprende no sólo la instrucción, sino también las actividades de planificación y promoción personal, el rendimiento de la organización y la evaluación del trabajo. El sistema de evaluación es una acción que ilustra las necesidades de formación y sirve como centro de un esfuerzo constante para mejorar las competencias básicas y la eficacia de la organización (Roncancio y Pregonero, 2013).

La instrucción o capacitación es un acto deliberado que proporciona los medios para el desarrollo del conocimiento. Los individuos están motivados para aprender ya que es un fenómeno inherente. El objetivo de la formación es orientar esos momentos de enseñanza en una dirección buena y útil, así como complementar y consolidar los eventos con una operación organizada para que los colaboradores de la cabalidad de los rangos puedan hacer crecer más aceleradamente su información, sus talentos y sus aptitudes en beneficio propio y del grupo (Roncancio y Pregonero, 2013).

Desde el enfoque de Chiavenato (2020) la capacitación es un proceso pedagógico planificado en el que los individuos adquieren información, disposiciones y habilidades sobre la base de resultados predefinidos. Desde este punto de vista, los ajustes consisten en la transmisión de información específica del trabajo, las disposiciones relativas a los miembros de la empresa, el trabajo y el entorno, y la mejora de destrezas en base a objetivos predeterminados.

Según Mondy y Noé (2005) la capacitación se define como un plan que consiente a los alumnos captar la información y las competencias fundamentales para sus ocupaciones actuales. Según Hellriegel et al. (2005) los programas de formación ayudan a las personas a superar los límites y a aumentar la productividad en sus puestos actuales.

El concepto de Hellriegel se utilizará en este estudio, ya que delimita claramente la relevancia de la educación para la productividad laboral. Según el autor, las competencias fundamentales pueden ser necesarias para los

trabajadores que tienen que hablar, deletrear, realizar cálculos matemáticos o tomar decisiones efectivas suficientes para cumplir con tareas relativamente sencillas. Los servicios de formación ayudan a las personas a desarrollar las competencias necesarias para rendir bien en su actual empleo, del mismo modo que ayudan a las empresas a mejorar las competencias de los empleados (Roncancio y Pregonero, 2013).

### **2.2.2.3. Importancia de la capacitación**

Casi todas las instituciones de éxito gastan más de la cuenta en la gestión de personas, pero no empiezan a cuidar de los empleados tan bien como podrían. Es un problema que puede evitarse mediante el reciclaje profesional o la superación de las facultades de los colaboradores en todos los niveles. El valor del reciclaje y la evolución positiva de los empleados es reconocido en todo el mundo por los sectores empresarial y gubernamental, además de otras partes de nuestra civilización. La formación es claramente crucial a lo largo de toda la vida debido a su papel en la preparación de los trabajadores para sus tareas posteriores (Roncancio y Pregonero, 2013).

La relevancia de la capacitación se fundamenta en que:

- Beneficia a la institución y fomenta la mentalidad de lograr las metas de la organización.
- Ayuda al trabajador a integrar y aplicar los factores de motivación, satisfacción, desarrollo y evolución.
- Mejorar las interacciones entre las personas en el lugar de trabajo.
- Aumenta la cohesión social mediante la conexión entre organizaciones y personas. Quizás la forma más fácil de caracterizar el valor del programa es pensar en él como una propiedad institucional en sus empleados. Este negocio despegará para la empresa, la compañía y los empleados restantes.

### **2.2.2.4. Propósito y tipos de capacitación**

El propósito principal de la formación sería adaptar a las personas al desempeño de una determinada función o actividad en una empresa determinada. Los propósitos específicos de la formación son impulsar la producción, la economía, educar para puestos de trabajo con mayor autoridad y mantener la seguridad de las personas (Rodríguez J. , 2006).

De estos propósitos se desprenden distintas tipologías, por ello, los tipos de capacitación: (Rodríguez J. , 2006)

- La formación en el puesto de trabajo se ofrece a los empleados que van a desarrollar una función, ya sea mediante nuevas contrataciones o ascensos.
- La formación en el puesto de trabajo se centra en la creación de capacidades y en el cambio de perspectivas de las personas sobre la empresa en la que trabajan.

#### ***2.2.2.5. Ciclo o proceso de capacitación***

Para Chiavenato (2020) la evolución de la capacitación es periódica y constante, llegando a tener 4 fases:

- El diagnóstico conlleva la elaboración de una lista de los requisitos o deficiencias de formación que hay que gestionar o subsanar. Los requisitos pueden ser de la historia, de la actualidad o incluso del destino.
- El proceso de diseño incluye la planificación de proyectos o cursos de formación para satisfacer las necesidades identificadas.
- El objetivo de la aplicación es llevar a cabo y administrar un programa de formación determinado.
- El proceso de evaluación conlleva la valoración de los resultados del aprendizaje, así también la evaluación de este procedimiento hace reflexionar al responsable de este procedimiento: ¿Cuál es su propósito? ¿En qué grado se ha logrado ese propósito?

#### ***2.2.2.6. Niveles de resultados en evaluación***

Kirkpatrick (2007) señala la existencia de 4 niveles durante las fases de evaluación de la capacitación:

- **La reacción:** El test de la “sonrisa” evalúa el agrado de los encuestados con las experiencias en general, incluyendo si atrajo el interés de la empresa y si deberían sugerirla a otra persona. Las preguntas de la prueba se emplearon para identificar la forma en que participantes perciben su nivel de eficacia. También se evalúa la idoneidad de la información, la pericia del conferenciante, la puntualidad del formador, la precisión de la explicación y los elementos beneficiosos y menos útiles. La finalidad de esta fase de evaluación es obtener información sobre las

respuestas de los encuestados a los temas, las técnicas empleadas, la calidad del instructor y los contextos e en las que se efectúan las operaciones de formación, además de su juicio sobre la utilidad de los conocimientos recibidos (Kirkpatrick, 2007).

- **El aprendizaje:** Analiza la educación del paciente para ver si adquirió nuevas habilidades e información, así como las implicaciones en cuanto a su aplicación. grado de información adquirida Mediante pruebas curriculares y evaluación pre-post. Se realiza antes y después de cada técnica para evaluar lo que se ha enseñado. Evalúa la consecución de los objetivos educativos previstos utilizando medidas como exámenes escritos u orales, presentaciones de trabajos, participación en clase, etc. El aprendizaje experimental puede situarse en el nivel teórico o utilizarse para establecer si se han conseguido los logros educativos, es decir, si los participantes que han completado el programa han absorbido las habilidades y la información previstas (Kirkpatrick, 2007).
- **El desempeño:** Evalúa el impacto en el trabajo, incluyendo la aceptación si las nuevas actitudes afectan al comportamiento; estas modificaciones deben ser observadas. Si no hay cambios de comportamiento, la instrucción ha sido ineficaz; cuando la persona se reincorpora al puesto de trabajo, debe obtener orientación y supervisión y un ambiente organizativo que fomente la nueva conducta. Recibir la opinión de los demás: informe de progreso, opiniones de los compañeros, del jefe, de los compañeros de trabajo y de los usuarios, quejas que lo evalúan indirectamente La evaluación sumativa se produce después de la actividad del formador. Busca evaluar la ejecución y el despliegue de lo enseñado. A través del análisis de la competencia, juicios de los compañeros de equipo, supervisores, colegas y usuarios (Kirkpatrick, 2007).
- **El resultado:** Se trata de determinar el impacto de la instrucción en los objetivos corporativos. Esto puede reducir los gastos, mejorar la rentabilidad y disminuir la rotación de la organización. Evaluación del resultado: Se realiza tras la acción del propietario. Objetivo: Evaluar las verdaderas ventajas de las actividades para la empresa. A través de: Las métricas incluyen una mejora de la productividad, la calidad, la integridad

técnica, la gestión operativa y el grado de apoyo entre los internos y los externos (Kirkpatrick, 2007).

#### **2.2.2.7. Definición de planeación de la capacitación**

Para la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021b) la planificación de capacitación es un subproceso, dentro del proceso de administración de la capacitación, donde se identifican necesidades, se estructuran acciones acordes a los objetivos y se busca priorizar aquellas acciones que permitirán el desarrollo de la institución y sus colaboradores.

#### **2.2.2.8. Dimensiones de planeación de la capacitación**

Considerando los procesos de gestión estratégica de formación en las entidades estatales la planificación de la capacitación se cuantifica a través de 4 dimensiones que agrupan a 26 ítems (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

##### **Conformación de la unidad de planificación de la capacitación:**

Es el proceso de estructuración del equipo garante de la planeación del proceso de capacitación, a través del cual se aspiran objetivos institucionales, y se busca generar condiciones óptimas para la instauración de acciones o pasos como: (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

- **Designación del representante de la alta dirección:** La designación se encuentra bajo la responsabilidad del área oficina de recursos humanos, quienes realizan coordinaciones con la alta dirección, el designado debe estar a cargo de algún órgano perteneciente a la institución, debido a que la capacitación responderá a objetivos estratégicos de la institución y el representante será el garante de esta dirección (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).
- **Elección de representantes de los servidores:** La selección de los intermediarios de los servidores la conduce la Oficina de Recursos Humanos, en ese sentido, se debe designar un titular y un suplente. En algunas circunstancias cuando se desarrolle un proceso de elección, la Oficina de Recursos Humanos acompañará a la unidad electoral, con el propósito de resguardar transparencia y el desarrollo normal del proceso (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b)..
- **Formalización de la conformación de la unidad:** La Oficina de RRHH debe gestionar la formalización de la constitución de la unidad, este

proceso debe realizarse mediante la emisión de una la resolución visada y firmada por el titular de la entidad, a través del cual se señalan las funciones de la unidad, finalmente la resolución se publicará en el portal institucional (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b)..

### **Sensibilización en el proceso de capacitación:**

Es la fase a través del cual se busca influenciar sobre las percepciones de los involucrado en el proceso de capacitación, con el propósito de alcanzar cambios actitudinales que faciliten la eficacia de las acciones previas, en ese sentido se busca disminuir las resistencias y generar compromiso de los responsables con el proceso: (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

- **Rutas para la sensibilización:** Pueden utilizarse dos rutas para promocionar la toma de conciencia, con el fin de transmitir un mensaje persuasivo: a) La ruta central valora críticamente los argumentos, es más resistente ante las ideas antípodas, representa información concreta usando cuadros estadísticos y objetivos. y b) la ruta periférica, presenta información complementaria a la información objetivo, apela a las emociones, recuerdos, anhelos, etc., con el fin de potenciar la internalización del mensaje, para ello utiliza la narración de anécdotas (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).
- **Estrategias de sensibilización:** Sirven como métodos para la adecuación de acciones hacia distintos segmentos ocupacionales de la institución en el proceso de capacitación, en ese caso, se deben caracterizar los distintos segmentos para establecer estrategias que mantengan elevados los niveles motivación e involucramiento de cada uno de los actores, por ello, la comunicación debe realizarse por segmento (Alta dirección, directivos, equipos de trabajo) y se debe formalizar (Documentar) y seguir un plan comunicacional, dando a conocer la importancia de las capacitaciones (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

### **Diagnóstico de necesidades de capacitación – DNC:**

Es un proceso sistemático donde se identifican las necesidades de capacitación, con la intención de fortificar las destrezas y conocimientos de los colaboradores, cerrando brechas y adaptando las capacitaciones a las funciones

de los puestos y los metas institucionales, para ello se puede realizar los siguientes pasos: (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

- **Revisión los instrumentos de gestión:** El propósito es entender de forma amplia los requerimientos y prioridades estratégicas de la institución, logrando tener una perspectiva estratégica, conociendo la estructura, las funciones y puestos de la institución, por ello, se deben revisar instrumentos como PEI, POI, ROF, MPP o MOF y el PDP de años anteriores, marco estratégico, misión, visión y los valores (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).
- **Asistencia técnica para la identificación de requerimientos:** La oficina de RRHH brindará soporte técnico para la caracterización de los requerimientos, posteriormente se formalizarán en la matriz de requisitos de capacitación, a través del cual se conocerán las necesidades (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).
- **Complementar la Matriz DNC:** Esta herramienta enlista las necesidades de capacitación las mismas que fueron trazadas por los responsables de las unidades orgánicas. Además, en esta herramienta se definirán los presupuestos en consideración de los objetivos, asimismo, la matriz puede ser mejorada a raíz de las recomendaciones, finalmente la planificación proyecta un número exacto de actividades con un año de anticipación a su ejecución (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

#### **Plan de desarrollo de las personas:**

Es un instrumento que permite gestionar la planeación de las medidas de capacitación, se confecciona en base del diagnóstico y posee una validez de 1 año, sin embargo, requiere indefectiblemente de la disponibilidad económica o de presupuesto, su desarrollo involucra una metodología: (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b)

- **Desarrollo de los aspectos generales:** Involucra la información elemental de la entidad, tales como misión, visión, objetivos, estructura orgánica (Número de unidades orgánicas), cantidad de colaboradores según su régimen laboral, y los resultados del DNC entre otros aspectos relevantes (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

- **Complementación de la matriz:** Involucra la selección de acciones a realizar, se considerarán prioridades y disponibilidad del presupuesto. Además, se consignarán órganos, puestos, beneficiarios, materia de capacitación (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

#### ***2.2.2.8. Gestión del Capital Humano***

##### **La nueva administración de personal**

Para la correcta implementación de los activos de una empresa debe ser indispensable el talento de las personas, debido a que este permitirá su crecimiento constante o incluso exponencial. La gerencia del talento humano está encaminada a la adquisición de nuevo personal con aptitudes que puedan ser sumamente beneficiosas para la compañía y a la retención del personal con aptitudes que puedan seguir siendo explotadas y mejoradas, es este constante mecanismo de selección el que permite a las organizaciones llegar a ser competitivas en el mercado y también les permite incrementar su valor como empresas. (Sal y Flores, 2018)

Es por ello que este componente es de vital importancia y es por ello es que su estudio se compone de varios elementos que se explicara a continuación.

El primer componente a tomar en cuenta es el reclutamiento de personal este abarca los enfoques teóricos de la nueva administración del personal, la cual está caracterizada por ser un proceso que busca la inclusión completa de todo el personal, en las diversas áreas y contextos que se puedan presentar, además también comprende diversas fases de selección donde argumenta que se debe realizar un proceso de ubicación del personal, de recompensa, así como fomentar el crecimiento y desarrollo del personal reclutado, a fin de fidelizar al trabajador y darle un constante seguimiento durante toda su experiencia laboral en la organización. Un segundo componente dentro la gestión del capital humano aunado a lo ya mencionado es que también se tiene en consideración el aspecto de evaluación del rendimiento de los reclutados, haciendo importante esta fase ya que permitirá calificar la aptitud de cada individuo, además de que permitirá un mejor desenvolvimiento de los nuevos colaboradores dentro de la organización, el tercer componente denominado entrenamiento del personal esta caracterizado por ser el proceso en que lo trabajadores mejoran sus cualidades, este puede incluir la mejora de su comportamiento, o el aumento de conocimientos útiles para la compañía, dentro de este componente se identifican



4 clases de entrenamiento los cuales son la transferencia de información, el mejora capacidades, el perfeccionamiento de actitudes y finalmente el desarrollo de nuevo conceptos mediante la mejora de la abstracción de la realidad. El último elemento dentro de la gerencia del capital humano es la mejora de carrera, este se hace presente cuando a la organización llegan a un punto en que relacionan los procesos de diferentes esquemas sobre recursos humanos, cualidades tales como la medición de desenvolvimiento y la planeación de los colaboradores(trabajadores) y empleados administrativos, en esta fase se consolidan la necesidades de la organización con las necesidades de la carrera, generando una sinergia entre las metas de los colaboradores y los de la organización. (Sal y Flores, 2018)

#### **2.2.2.8. Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico es un conjunto de procesos a través de los cuales los funcionarios y encargados de un empresa, compañía o institución logran adquirir, procesar y analizar la información necesaria, sea esta encontrada dentro o fuera de la institución, con la finalidad de poder llegar a la retroalimentación y evaluación de la situación en el presente de la organización, así también tiene como finalidad anticipar u decidir sobre el camino que tomara la organización en el futuro mediante la evaluación de la competitividad. (Serna, 2010)

Dentro de esta teoría existen 3 autores quienes explicaron el planeamiento estratégico en unas 10 escuelas del pensamiento estratégico a continuación se presentarán las más relevantes:

##### **La escuela del diseño**

Es la responsable de la creación del análisis FODA, el cual es imprescindible para el estudio de cualquier organización, mediante la caracterización de potencialidades o debilidades, así como riesgos y amenazas, esta escuela se fundamenta en la existencia de una sinergia entre las ventajas externas y las cualidades internas de la organización, las cuales sostienen que se deben aprovechar en el momento más fortuito, la escuela también sostiene que la estrategia es un mecanismo deliberado que se da de forma consciente, donde el principal responsable de todo es el encargado, gerente o líder de la empresa, además argumenta que una estrategia llega a ser completa cuándo se formula desde la perspectiva por lo que esta debe calificarse por su simpleza, algunas

de las críticas a esta escuela están entorno a la carencia de conceptos tales como la estrategia emergente y el desarrollo incremental.

### **La escuela del planeamiento**

Se concibe a la estrategia como un procedimiento formal, como una instrumento moderno y progresista la cual fomenta un liderazgo grupal de la organización, siendo entonces el principal componente del éxito organizacional. Los modelos están conformados por elementos básicos tales como FODA, planeamiento, presupuesto y actividades a ejecutar; esta escuela separa la estrategia de los objetivos, ya que a estos últimos le dio la mayor relevancia para poder direccionar estratégicamente el rumbo de la empresa, también se caracterizó por su complejidad en los procesos y la implementación de un diseño más formal, que contaría con muchas más etapas de verificación (Mintzberg et al., 2003)

### **La escuela empresarial**

Esta escuela aborda un enfoque visionario en torno a la creación de estrategia, que se origina a partir de los postulados neoclásicos en economía, centrándose en el mecanismo de creación de la estrategia en un único líder y sus cualidades individuales, priorizando el concepto de visión como la representación cognitiva de la mente del líder en la estrategia, según esta escuela la estrategia no se encuentra en un plan articulado si no en la visión del líder, esto permite mayor dinamismo durante cualquier proceso, considerándose de esta forma la estrategia organizacional, como un fenómeno emergente y premeditado. A partir de esto es que Mintzberg delimite algunas peculiaridades necesarias para la creación de este tipo de estrategia según el enfoque empresarial, los cuales son la búsqueda constante de oportunidades, además de la centralización de la responsabilidad en el ejecutivo, de igual forma también considero los cambios drásticos frente a las adversidades, y por último considero al “Crecimiento” como la cualidad y objetivo principal al que deben apuntar las empresas (Mintzberg et al., 2003)

### **La escuela cognitiva**

Este enfoque tiene como misión identificar los procesos mentales que experimentan los líderes o gerentes de las organizaciones, durante el proceso de creación de estrategias, esta escuela supone que los líderes deben de ser autodidactas, característica que les permite transformar sus vivencias y experiencia, así como conocimientos en nuevos conocimientos e ideas creativas

que permitan planificar de forma estratégica. Esta escuela concibe que las decisiones en base a lo ya argumentado no es más que un mero intento de acercarnos a ser racionales, y que estamos acondicionados a la forma en que percibimos la realidad, por lo que se hacen presentes los sesgos cognitivos o prejuicios que incluyen en las tomas de decisiones, todo esto permite explicar que las nuevas estrategias pueden generar algún tipo de resistencia psicológica si llega a cambiarse, por lo que no todos los colaboradores compartirán una misma visión de lo esperado para la empresa (Mintzberg et al., 2003).

### **La escuela de aprendizaje**

Esta escuela se caracteriza por crear o formular estrategias tomando como base los procedimientos que se ejecutan dentro de la asociación, lo que les permite mejorar o evolucionar estrategias actuales mediante un constante mecanismo de aprendizaje y adaptación, se puede afirmar que este proceso de creación estratégica se da en el transcurso de todas las fases y etapas de organización de la institución. Es por esta causa que este enfoque no considera que deba existir un plan formalizado dentro de las organizaciones, debido a que todos los días surgen nuevos retos, cambios y circunstancias adversas que ponen en tela de juicio cualquier plan premeditado o anticipado que no están enfocados a dichos nuevos cambios, algunos de los cambios que obtuvo a lo largo del tiempo esta escuela es la incorporación de *Incrementalismo* de Lindblom, que sostiene que los cambios en la organización se deben seleccionar al margen de los problemas, y dejando de lado el aprovechamiento de nuevas oportunidades, pasando posteriormente por un *Incrementalismo* lógico, que sostenía que la decisión determinante para el éxito de las estrategias dependía esencialmente del director líder o supervisor de la empresa, luego el enfoque adoptó la teoría evolucionista modificando los postulados anteriores, explicando que los cambios surgen en el transcurso de los años, pero a través de la rutina más no del liderazgo y que de estas rutinas se puede abstraer nuevo conocimiento y experiencia útil para el éxito de la empresa. Un punto importante de la escuela del aprendizaje también es que se debe tener en cuenta las estrategias emergentes producto de la experiencia en conjunto con el sentido retrospectivo, el cual sirve para darle una razón de ser a la experiencia y a los aprendizajes adquiridos mediante lo experimentado o vivido, por último recalcar que este enfoque concibe al líder como el encargado de gestionar el proceso de aprendizaje de

toda la compañía en fin de la generación de nuevas ideas y estrategias que suplan a las anteriores (Mintzberg et al., 2003).

### **La escuela de poder**

Esta escuela se creó para darle a la estrategia un carácter enfocado en la negociación y el proceso que conlleva para el éxito de este, entre diversos grupos organizacionales o con intermediarios en el proceso de comercio y producción. Siendo entonces este enfoque el encargado de plasmar la estrategia como herramienta útil para el exterior, mediante la captación de influencias o el prestigio de la empresa o terceros, que permitan conseguir intereses favorables para la institución. Dentro de este enfoque se separan 2 ramas por un lado se tiene el macro poder y el micro poder, el primero funciona dentro del poder propiciado por el conflicto interno y a las dependencias políticas actuales entre los integrantes de la empresa, mientras que el segundo alude al uso del poder de la empresa como tal para la satisfacción de los intereses propios de la organización. Esta corriente plasma en la realidad en contextos de cambio organizacional transcendental, como el del crecimiento de una empresa o la evolución de esta, debido que al tener varios gerentes o funcionarios, empieza el juego de poder, las interrelaciones entre estos empieza a tornarse más compleja por lo que requieren el uso de estrategias guiadas por el poder de solo unos pocos o de los más hábiles o en su defecto realizar la toma de decisiones solo es beneficio de un fin mayor que es el bienestar y crecimiento de la organización (Mintzberg et al., 2003).

### **La escuela cultural**

Este enfoque tiene una concepción como un procedimiento colectivo a la conformación de estrategias, siendo lo contrario a la escuela del poder ya que esta sostiene que el poder divide a una organización mientras que la cultura logra unirla, por lo que manifiesta que para esta escuela el proceso de creación de estrategias se particulariza por ser fomentar la cooperación y el planeamiento colectivo de las decisiones, además de que promueve el respeto por las creencias, los valores y fomenta la interacción social dentro de la institución. Otra característica importante es que debido al carácter cultural de esta corriente no se busca un cambio o mejora drástico si no que se fomenta la perpetuación de las medidas estrategias ya existentes, así mismo lo positivo que podría ofrecer para el campo de la administración y gerencia es que este tipo de filosofía

permite a los empresarios y empresas diferenciarse de las demás por cuestiones de cultura, de productos y formas de gestionar sus recursos tangibles como intangibles de forma única y diferenciada a la de otras corporaciones.

### **La escuela ambiental**

Sostiene que para la formalización de las estrategias que debe considerar un conjunto de medidas reactivas, entonces esta corriente afirma que las bases de la estrategia provendrán de los que suceda al exterior de la organización, es decir del contexto situacional en que la empresa se encuentre, siendo entonces estos componentes externos y las fuerzas que los mueven los principales pilares para la conformación de estrategias. Mediante esta corriente se llega a afirmar que dichos cambios o problemas que se lleguen presentar en la empresa es que se tomara medidas de acción(estrategias), esto se sintetiza en que el proceso para esta corriente se resumiría en una especie de acto reflejo a la situación problemática que se le presente. Lo anteriormente planteado hace que esta corriente se caracterice por fomentar la preparación y la prevención como principales componentes del éxito organizacional debido a que toda su teoría se basa en que la empresa tanto como los trabajadores o funcionarios deben de estar sumamente preparados para cualquier tipo de contingencia, el papel de el liderazgo o el planeamiento quedan de lado debido a que se pone como prioridad lo que pueda suceder en el entorno externo de la institución.

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Gestión del rendimiento:** La gestión del rendimiento es un conjunto de actividades mediante el cual se diseñan y evalúan las acciones desplegadas para mejorar el rendimiento de los colaboradores del estado o servidores públicos, con la finalidad de mejorar el servicio estatal y la gerencia de los recursos del estado Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021a).
- **Planificación de la gestión del rendimiento:** Es el procedimiento mediante el cual se diseñan y estructuran acciones futuras, asimismo se establecen metas y objetivos que deben ser alcanzados con la finalidad de potenciar el rendimiento y rendimiento laboral en las instituciones estatales Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021a).

- **Seguimiento de la gestión del rendimiento:** Es el proceso donde se dan seguimiento a las acciones desplegadas y presupuestadas en la etapa anterior, se emite feedback y se recomiendan correctivos con el fin de lograr mejores efectos Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021a).
- **Evaluación de la gestión del rendimiento:** Es la etapa final donde se evalúan los resultados de la gestión del rendimiento, se establecen nuevas necesidades y se determinan nuevos objetivos Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021a).
- **Planificación de la capacitación:** Es la primera etapa de la gestión de la capacitación y permite bosquejar acciones y evaluar su viabilidad con el propósito de mejorar los recursos de los servidores públicos y con ello, mejorar los servicios públicos (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).
- **Conformación de la unidad en la planificación de la capacitación:** Es la constitución de un conjunto de representantes y defensores del adecuado desarrollo del proceso de planificación de la capacitación, priorizando el beneficio de los servidores públicos o colaboradores de todas las áreas (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).
- **Sensibilización en el proceso de capacitación:** Es una etapa donde se busca persuadir, a los directivos y gerentes de las distintas áreas, sobre la trascendencia de la capacitación de los colaboradores públicos y cómo estas acciones repercutirán en el logro de las metas institucionales (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).
- **Diagnóstico de las necesidades de capacitación:** Es el proceso donde se identifican las brechas y necesidades de las instituciones, brechas que se presupuestan subsanar a través de acciones de capacitación (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).
- **Plan de desarrollo de las personas:** Es el proceso donde se estructuran o presupuestan acciones que permitan o promuevan el desarrollo de los colaboradores (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

**Hi:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.

**Ho:** La gestión del rendimiento no influye positivamente sobre la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- **Hi1:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Ho1:** La gestión del rendimiento no influye positivamente sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

- **Hi2:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Ho2:** La gestión del rendimiento no influye positivamente sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

- **Hi3:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Ho3:** La gestión del rendimiento no influye positivamente sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

- **Hi4:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Ho4:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

### 3.2. Operacionalización de variables

#### 3.2.1. Variable independiente – Gestión del rendimiento

**Definición conceptual:** Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021a) la gestión de rendimiento es un proceso flexible y permanente que busca mejorar los resultados o el rendimiento de los colaboradores, donde la unidad de recursos humanos promueve, identifica e inspecciona las aportaciones de los colaboradores, direccionado hacia el logro de los objetivos institucionales.

**Definición operacional:** Considerando las etapas de implementación del sub-sistema de gestión de rendimiento, esta variable puede medirse a través de 3 dimensiones y ítems (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a).

#### Dimensiones y subdimensiones:

Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Ítems
Planificación de la gestión del rendimiento	Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación	Acciones fundamentadas Coordinación Matriz de acciones de comunicación	1 2 3
	Definición de la matriz de participantes aplicando la segmentación	Segmentación de colaboradores Asignación de responsabilidades	4 5
	Aprobación del cronograma	Integración de contribuciones Elaboración y aprobación del cronograma	6 7
		Acciones por realizar Modificaciones	8 9
	Definición de los factores de evaluación	Identificación de prioridades anuales Definición de metas grupales	10 11



		Definición de metas individuales	12
		Registros y revisión de actividades	13
		Reunión evaluadores y evaluados	14
Seguimiento de la gestión del rendimiento	Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación	Evidencias consolidadas	15
		Retroalimentación	16
		Evidencias finales	17
		Tiempo establecido	18
	Reuniones de seguimiento	Identificación de oportunidades de mejora	19
		Calificación del rendimiento	20
		Necesidades de capacitación	21
Evaluación de la gestión del rendimiento	Valoración del desempeño	Plazos de valoración	22
		Puntuación del logro	23
		Valoración cualitativa	24
	Notificación de la calificación	Notificación de resultados	25
		Plazo de notificación	26
	Reunión de retroalimentación	Comentarios y revisión	27
	final	Acciones de mejora	28
	Propuestas de capacitación	29	

### 3.2.2. Variable dependiente – Planificación de la capacitación

**Definición conceptual:** Para la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021b) la planificación de capacitación es un subproceso, dentro del proceso de la gestión de la capacitación, donde se identifican necesidades, se estructuran acciones acordes a los objetivos y se busca priorizar aquellas acciones que permitirán el desarrollo de la institución y sus colaboradores.

**Definición operacional:** Considerando los procesos de gestión estratégica de capacitación en las entidades públicas la planificación de la capacitación se cuantifica a través de 4 dimensiones que agrupan a 26 ítems (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b).

#### Dimensiones y sub dimensiones:

<b>Dimensiones</b>	<b>Sub dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Conformación de la Unidad de Planificación de la Capacitación	Designación del representante de la alta dirección	Oficina de recursos	1
		Coordinaciones con la alta dirección	2
		Garante de esta dirección	3
	Elección de representantes de los servidores	Elección de representantes	4
		Designación del titular y suplente	5
		Transparencia y normal desarrollo	6
		Formalización de la conformación de la unidad	7
		Indicación de funciones	8
Sensibilización en el proceso de capacitación	Rutas para la sensibilización	Toma de consciencia	9
		Ruta central	10
		Ruta periférica	11
	Estrategias de sensibilización	Adecuación de acciones a segmentos	12
		Caracterización de segmentos	13
		Plan de comunicación	14
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Revisión de instrumentos de gestión	Requerimiento y prioridades	15
		Perspectiva estratégica	16
		Revisión de documentos	17
	Asistencia técnica para la identificación de las necesidades	Asistencia técnica	18
		Formalización de las necesidades	19
	Complementar la Matriz DNC	Lista de necesidades	20
		Definición del presupuesto	21
		Recomendaciones	22
		Información elemental	23

Plan de desarrollo de las personas	Desarrollo de los aspectos generales	Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación	24
	Complementación de la matriz	Prioridades institucionales	25
		Disponibilidad presupuestal	26

---

## **Capítulo IV**

### **Metodología**

#### **4.1. Métodos de investigación**

El actual informe de investigación, de método general, consideró la metodología científica, en concordancia con Sánchez-Carlessi y Reyes (2021) el método científico es el camino a través del cual se logra estructurar conocimientos objetivos, para lo cual debe existir validez, confiabilidad y rigurosidad en el proceso investigativo.

Se realizó con un método hipotético-deductivo, para Sánchez-Carlessi y Reyes (2021) la lógica hipotética-deductiva permite establecer supuestos a partir del conocimiento general, dichos supuestos se contrastan en una determinada población, arribando así hacia el conocimiento específico.

#### **4.2. Tipo de investigación**

Asimismo, se consideró una estudio de tipo únicamente básico, según Sánchez-Carlessi y Reyes (2021) los estudios básicos se enfocan en ayudar con la comprensión de los fenómenos y buscan implementar la concepción teórica de los constructos, pretendiendo mejores formas de entendimiento e intervenciones.

#### **4.3. Nivel de investigación**

Se logró un alcance explicativo, para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) las investigaciones explicativas permiten establecer relaciones más complejas que las correlaciones y dirigen a conclusiones causales o explicativas, donde se identifica cómo y en qué medida una variable repercute sobre la otra.

#### **4.4. Diseño de la investigación**

Finalmente, se empleó un diseño no experimental – transeccional, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señala que este tipo de investigaciones, realizan indagaciones sin manipular la variable independiente, sólo se observan las variables en su contexto natural; asimismo, señalan que los estudios transeccionales sólo recaban información en un momento único.

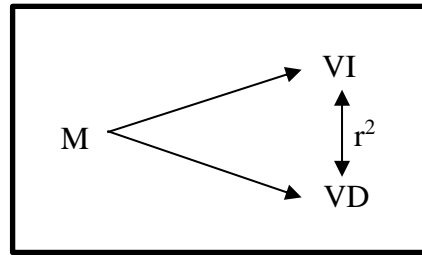
Dónde:

M = Servidores administrativos

VI = Observación de la variable Gestión del rendimiento

VD = Observación de la variable Planeación de capacitación

$r^2$  = Relación explicativa.



## 4.5. Población y muestra de la investigación

### 4.5.1. Población

Acerca de la población, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) sustentan que la población es el número total de participantes de una investigación, quienes poseen similares características. En ese sentido, la población de la investigación estuvo conformada por 104 colaboradores administrativos de la Red Asistencial Junín – 2022.

### 4.5.2. Muestra

En relación a la muestra, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) lo definen como un grupo representativo de la población, la muestra es determinada a través de distintas técnicas. Por ende, la muestra de la investigación estaba constituida por 83 colaboradores administrativos de la Red Asistencial Junín – 2022.

### 4.5.3. Muestreo

Por ello, la técnica empleada fue el muestreo probabilístico aleatorio simple, para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el muestreo aleatorio permite la selección de la muestra a través de métodos probabilísticos o estadísticos, donde cada participante tiene una probabilidad igual de ser seleccionado. Por ende, el tamaño muestral se calcula a través de la fórmula para el cálculo de muestra a partir poblaciones finitas:

$$n = \frac{(p \cdot q) \cdot Z^2 \cdot N}{(EE)^2(N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

$N = 104$  (población)

$p$  y  $q = .50$  (Probabilidad de inclusión)

$Z = 1.96$  (Margen de error)

$EE = .05$  (Error-estándar)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(.50 * .50) * 1.96^2 * 104}{(.05)^2(104 - 1) + (.50 * .50) * 1.96^2}$$

n = 83 colaboradores administrativos de la Red Asistencial Junín – 2022.

## 4.6. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

### 4.6.1. Técnicas para la recolección de datos

Para el recojo de datos se utilizó la técnica de encuesta, Sánchez-Carlessi y Reyes (2021) señalan que es un instrumento sistemático que permite la recopilación de información de forma ágil, a través de la aplicación colectiva de instrumentos.

### 4.6.2. Instrumentos para la recolección de datos

Finalmente, como instrumento, se aplicó el cuestionario, para Sánchez-Carlessi y Reyes (2021) el cuestionario es una herramienta que permite la medición de indicadores, dimensiones y variables, a partir de reactivos redactados en afirmación o interrogantes.

#### Ficha técnica del instrumento 1:

Nombre	: Cuestionario de Gestión del Rendimiento.
Autores	:
Objetivo	: Evaluar los niveles de gestión del rendimiento y sus dimensiones.
Administración	: Individual o colectiva.
Duración	: 15 a 30 minutos
Ítems	: 29 ítems
Escala	: Likert (1=Totalmente desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=De acuerdo, 4=Totalmente de acuerdo).
Dimensiones	: Planificación de la gestión del rendimiento (Ítems 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14). Seguimiento de la gestión del rendimiento (Ítems 15-16-17-18-19-20-21). Evaluación de la gestión del rendimiento (Ítems 22-23-24-25-26-27-28-29).
Calificación	: Promedios ponderado (Mínimo=1, Máximo=4) 1 = Nivel bajo. 2 = Nivel promedio bajo. 3=Nivel promedio alto.

4=Nivel alto.

Se suman los puntajes de cada ítem para cada dimensión y se dividen por el número de ítems (Ponderado=Sumatoria de puntajes por dimensiones/N° de ítems para cada dimensión y/o variable).

### **Ficha técnica del instrumento 2:**

Nombre	: Cuestionario de Planificación de la capacitación.
Autores	:
Objetivo	: Evaluar los niveles de planificación de la capacitación y sus dimensiones.
Administración	: Individual o colectiva.
Duración	: 15 a 30 minutos
Ítems	: 26 ítems
Escala	: Likert (1=Totalmente desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=De acuerdo, 4=Totalmente de acuerdo).
Dimensiones	: Conformación de la unidad en la planificación de la capacitación (Ítems 1-2-3-4-5-6-7-8). Sensibilización en el proceso de capacitación (Ítems 9-10-11-12-13-14). Diagnóstico de las necesidades de capacitación (Ítems 15-16-17-18-19-20-21-22). Plan de desarrollo de las personas (Ítems 23-24-25-26).
Calificación	: Promedios ponderado (Mínimo=1, Máximo=4) 1 = Nivel bajo. 2 = Nivel promedio bajo. 3=Nivel promedio alto. 4=Nivel alto. Se suman los puntajes de cada ítem para cada dimensión y se dividen por el número de ítems (Ponderado=Sumatoria de puntajes por dimensiones/N° de ítems para cada dimensión y/o variable).

### 4.6.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez de los instrumentos se determina como la intensidad en el que un instrumento mida aquellos indicadores que se pretenden medir, dicha validez puede ser estimada de distintas formas o métodos (Ñaupas y otros, 2018). Por ello, en la presente investigación los instrumentos reportaron evidencia de validez fundamentada en el contenido, a través del juicio de expertos, donde 3 jueces valoraron la claridad, coherencia, relevancia y suficiencia de los ítems.

**Tabla 1**

*Criterio de expertos para los cuestionarios*

Cuestionario de Gestión del Rendimiento		
N°	Juez	Apreciación
01	Juez experto 01	Aplicable
02	Juez experto 01	Aplicable
03	Juez experto 01	Aplicable
Cuestionario de Planificación de la capacitación		
N°	Juez	Apreciación
01	Juez experto 01	Aplicable
02	Juez experto 01	Aplicable
03	Juez experto 01	Aplicable

#### **Interpretación:**

En la Tabla 1 refleja que los cuestionarios, desde la apreciación de los jueces expertos, son aplicables, debido a que los reactivos presentan adecuada suficiencia, coherencia, claridad y relevancia, demostrando así la validez de contenido para el Cuestionario de Gestión del Rendimiento y el Cuestionario de Planificación de la capacitación.

Por otro lado, la confiabilidad es el grado de precisión con la que los reactivos miden los indicadores de una variable y cómo estos se relacionan con la escala general (Ñaupas y otros, 2018). Entonces, los instrumentos, en la presente investigación, reportaron confiabilidad a partir de la estimación del coeficiente alfa de Cronbach, la cual se obtuvo debido a que se aplicaron los instrumentos en una muestra piloto de 25 colaboradores.



**Tabla 2***Confiabilidad para los instrumentos*

Cuestionario de Gestión del Rendimiento	
Alfa de Cronbach	Nº ítems
.903	29
Cuestionario de Planificación de la capacitación	
Alfa de Cronbach	Nº ítems
.893	26

**Interpretación:**

En la Tabla 2 se percibe que, se hallaron coeficientes alfa de Cronbach mayores a .70 para los instrumentos de investigación, esto significa que el Cuestionario de Gestión del Rendimiento y el Cuestionario de Planificación de la capacitación poseen confiabilidad aceptable.

**4.7. Técnicas de procesamiento de datos**

Para el análisis y organización de la información recogida, se aplicaron o emplearon técnicas estadísticas, a través del software SPSS25, que permitieron alcanzar los objetivos establecidos para la investigación, tales como:

- **Estadística descriptiva:** Se aplicaron técnicas estadísticas descriptivas como, el cálculo de frecuencia absolutas (Conteos simples) y el cálculo de frecuencias relativas (Porcentajes), a través del cual se logró caracterizar la población con respecto a las variables y dimensiones.
- **Estadística inferencial:** Se realizaron estimaciones inferenciales con el fin de arribar a conclusiones poblacionales, a partir de la muestra, entonces, se estimaron parámetros haciendo uso de los niveles de significancia y de otros coeficientes inferenciales.
- **Nivel de significancia:** Es el límite máximo permitido, que direcciona la decisión estadística, por ende, este umbral determina si rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) o si se acepta, para ello, se consideró un nivel de significancia de .05, que equivale al 5% de margen de error.
- **Coefficiente de determinación o  $r^2$ :** Es el coeficiente que permite explicar la variabilidad de un factor (Variable dependiente), causado por su relación con otra (Variable independiente).

## **Capítulo V**

### **Resultados**

#### **5.1. Resultados y análisis estadístico**

Este apartado fue realizado considerando los resultados descriptivos como inferenciales que serán necesarios para el cumplimiento de objetivos de investigación, a partir de los cuestionarios administrados a los colaboradores administrativos de la red asistencial de Junín, se hizo uso el programa SPSS 25 para poder tratar la información recopilados de la muestra seleccionada para el estudio, en una primera instancia se baremo y codificó las variables necesarias para el procesamiento de frecuencias de las variables y sus componentes de estudio; en segundo lugar se realizó las regresiones lineales correspondientes a cada uno de los objetivos planteados, en base a estos resultados se procedió a interpretar las tablas y gráficos de barras a nivel descriptivo, por último se utilizó los datos de las regresiones lineales para poder validar las hipótesis de investigación, mediante una interpretación de los coeficiente de determinación y las significancias de los estadísticos encontrados.

### 5.1.1. Resultados descriptivos

#### 5.1.1.1. Descriptivos para gestión del rendimiento

**Tabla 3**

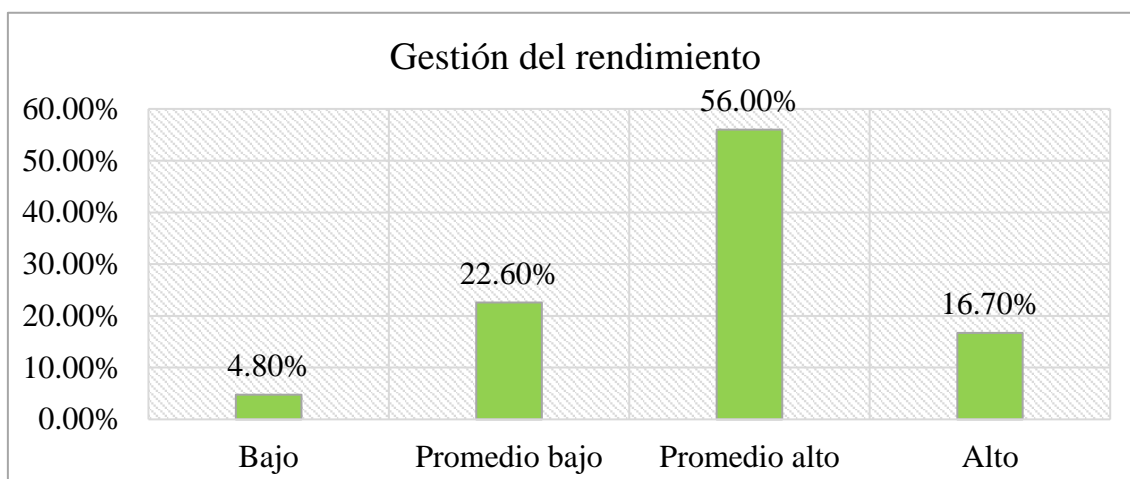
*Gestión del rendimiento*

		f	%
Válido	Bajo	4	4.8%
	Promedio bajo	19	22.6%
	Promedio alto	47	56.0%
	Alto	14	16.7%
	Total	84	100.0%

*Nota:* f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.

**Figura 1**

*Gestión del rendimiento*



*Nota.* Gráfico de barras de la Planificación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se alcanza a interpretar de la Tabla 3 y Figura 1 que, la muestra presenta un nivel bajo de “Gestión del rendimiento” igual a 4.8%, un promedio bajo de 22.6%, un promedio alto de 56%, finalmente, presenta un nivel alto de 16.7%, estos resultados evidencian que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, hay aspectos de la “Gestión del rendimiento” en la Red Asistencial Junín que pueden mejorarse, mediante las mejoras de los procesos educativos, como mejora en las fases de planificación, evaluación y seguimiento.

**Tabla 4**

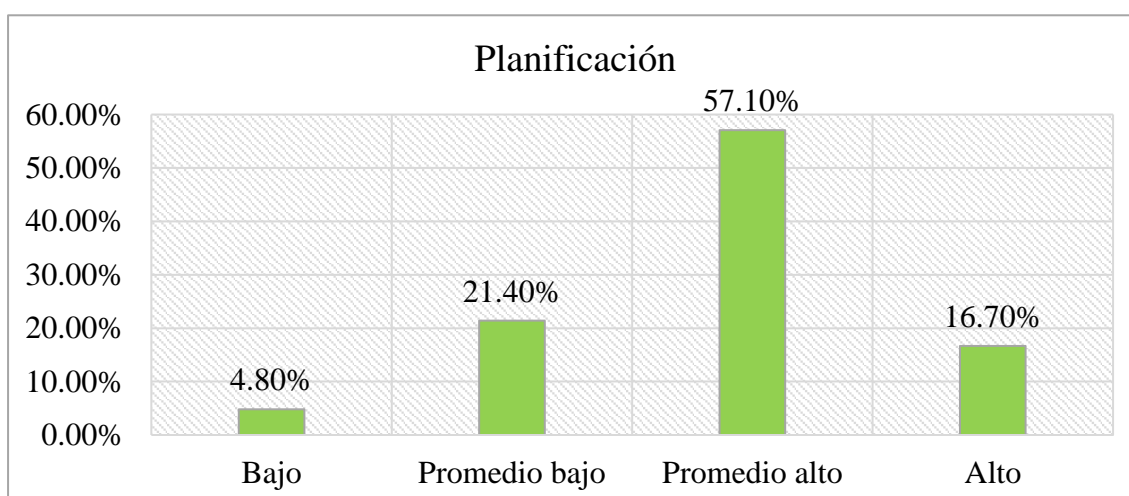
*Dimensión planificación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	4.8%
	Promedio bajo	18	21.4%
	Promedio alto	48	57.1%
	Alto	14	16.7%
Total		84	100.0%

*Nota:* f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.

**Figura 2**

*Dimensión Planificación*



*Nota.* Gráfico de barras de la Planificación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se alcanza a interpretar de la Tabla 4 y Figura 2 que, la muestra presenta un nivel bajo de planificación igual a 4.8%, un promedio bajo de 21.4%, un promedio alto de 57.1%, finalmente, presenta un nivel alto de 16.7%, estos resultados evidencian que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, se evidencia que hay aspectos de la planificación en la Red Asistencial Junín que pueden mejorarse, mediante las mejoras de los procesos educativos, como mejora en las fases de planificación, como el de realizar mayores capacitaciones, sensibilización y planeamiento del desarrollo individual de los colaboradores públicos de la organización de estudio.

**Tabla 5**

*Dimensión seguimiento*

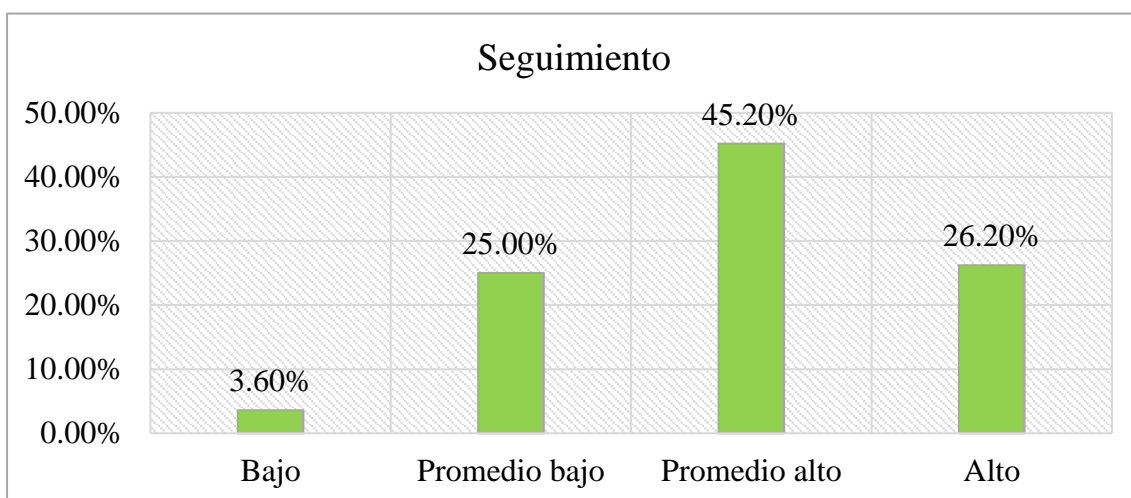
		Frecuencia	Porcentaje
--	--	------------	------------

	Bajo	3	3.6%
	Promedio bajo	21	25.0%
Válido	Promedio alto	38	45.2%
	Alto	22	26.2%
	Total	84	100.0%

Nota: f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.

**Figura 3**

*Dimensión seguimiento*



Nota. Gráfico de barras del Seguimiento en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se alcanza a interpretar de la Tabla 5 y Figura 3 que, la muestra presenta un nivel bajo de Seguimiento igual a 3.6%, un promedio bajo de 25%, un promedio alto de 45.2%, finalmente, presenta un nivel alto de 26.2%, estos resultados evidencian que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, se evidencia que hay aspectos del Seguimiento en la Red Asistencial Junín que pueden mejorarse, mediante las mejoras de los procesos educativos, como el de invertir más en capacitaciones, sensibilización y planeamiento del desarrollo individual de los colaboradores públicos de la organización de estudio.

**Tabla 6**

*Dimensión evaluación*

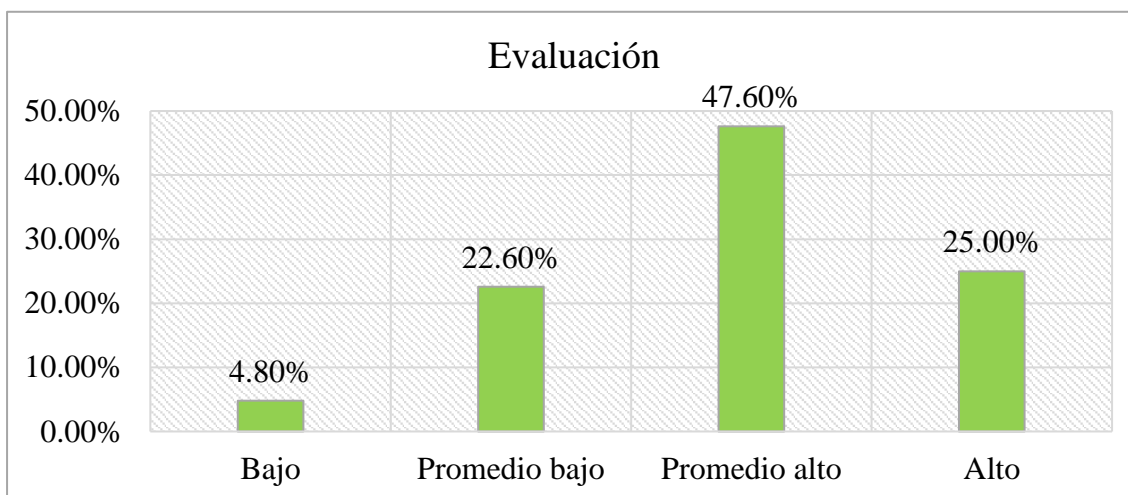
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	4.8%
	Promedio bajo	19	22.6%

Promedio alto	40	47.6%
Alto	21	25.0%
Total	84	100.0%

Nota: f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.

**Figura 4**

*Dimensión evaluación*



Nota. Gráfico de barras de la “gestión de rendimiento” en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se alcanza a interpretar de la Tabla 6 y Figura 4 que, la muestra presenta un nivel bajo de Evaluación igual a 3.6%, un promedio bajo de 25%, un promedio alto de 45.2%, finalmente, presenta un nivel alto de 26.2%, estos resultados evidencian que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, se evidencia que hay aspectos del Evaluación en la Red Asistencial Junín que pueden mejorarse, mediante las mejoras de los procesos educativos, como el de invertir en más capacitaciones, sensibilización de los involucrados y planeamiento del desarrollo individual de los colaboradores públicos de la organización de estudio.

#### **5.1.1.1. Descriptivos para planificación de la capacitación**

**Tabla 7**

*Planificación de la capacitación*

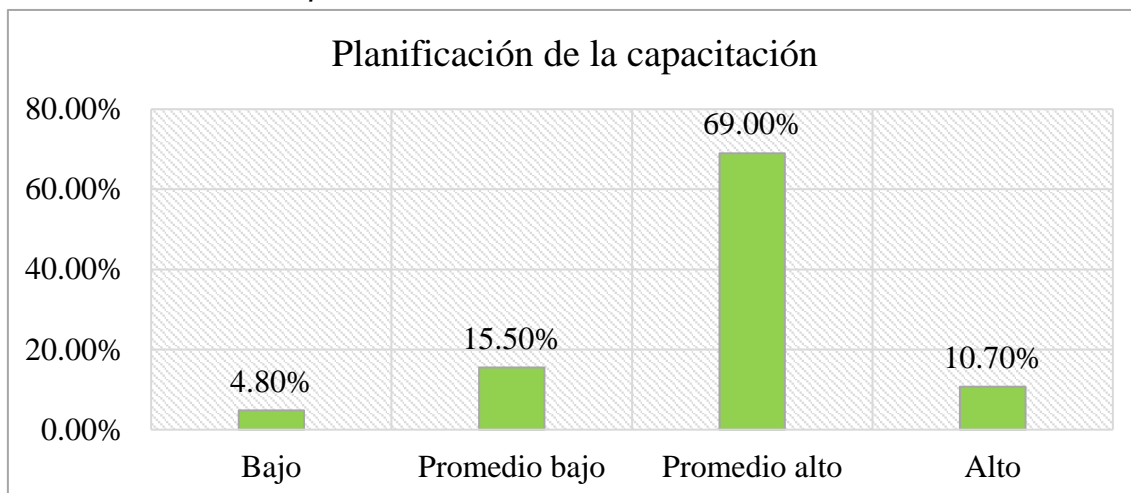
		f	%
	Bajo	4	4.8%
Válido	Promedio bajo	13	15.5%
	Promedio alto	58	69.0%

	Alto	9	10.7%
	Total	84	100.0%

Nota: f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.

**Figura 5**

*Planificación de la capacitación*



Nota. Gráfico de barras de la “Planificación de capacitación” en trabajadores de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se alcanza a interpretar de la Tabla 7 y Figura 5 anteriores que la muestra estudiada presenta un nivel bajo en la “Planificación de la capacitación” igual a 4.8%, un promedio bajo de 15.5%, un promedio alto de 69%, finalmente presenta un nivel alto de 10.7%, estos resultados reflejan que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, los resultados evidencia que aún hay aspectos que se pueden llegar a mejorar en lo que respecta la “Planificación de capacitación”.

**Tabla 8**

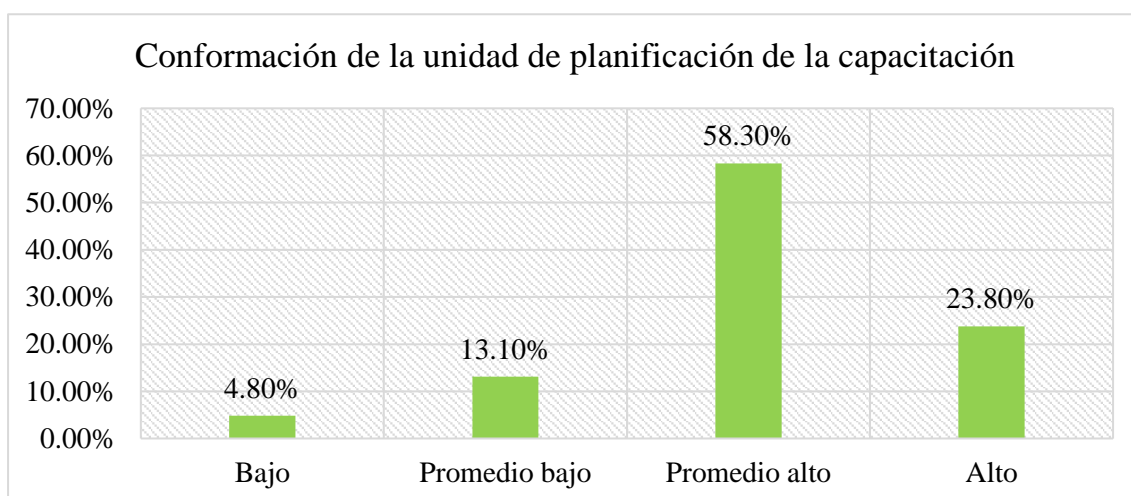
*Conformación de la unidad de planificación de la capacitación*

		f	%
	Bajo	4	4.8%
	Promedio bajo	11	13.1%
Válido	Promedio alto	49	58.3%
	Alto	20	23.8%
	Total	84	100.0%

Nota: f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.

**Figura 6**

*Conformación de la unidad de planificación de la capacitación*



*Nota.* Gráfico de barras de la “Conformación de la Unidad de Planificación de la Capacitación” en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se logra a interpretar de la Tabla 8 y Figura 6 anteriores que la población de estudio presenta un nivel bajo en la “Conformación de la Unidad de Planificación Capacitación” igual a 4.8%, un promedio bajo de 13.1%, un promedio alto de 58.3%, finalmente presenta un nivel alto de 23.8%, estos resultados reflejan que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, los resultados evidencia que hay aspectos que se pueden mejorar en lo que respecta la presente variable, para mejorar y corregir las deficiencias que puedan presentar los servidores públicos en relación a este componente.

**Tabla 9**

*Sensibilización en el proceso de capacitación*

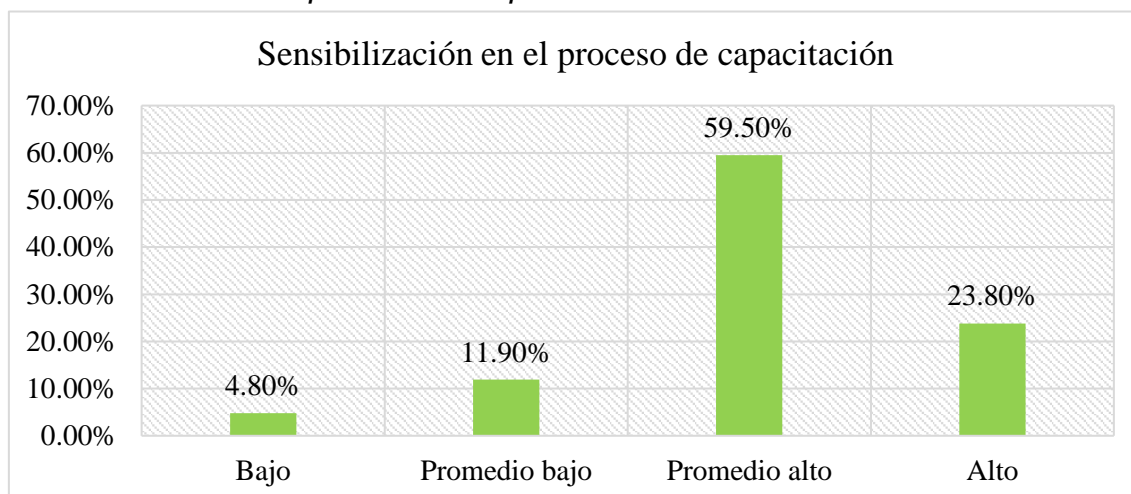
		f	%
	Bajo	4	4.8%
	Promedio bajo	10	11.9%
Válido	Promedio alto	50	59.5%
	Alto	20	23.8%
	Total	84	100.0%

*Nota:* f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.



**Figura 7**

*Sensibilización en el proceso de capacitación*



*Nota.* Gráfico de barras de la “Sensibilización en el proceso de capacitación” en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se alcanza a interpretar de la Tabla 9 y Figura 7 anteriores que la población de estudio presenta un nivel bajo en la “Sensibilización en el proceso de capacitación” igual a 4.8%, un promedio bajo de 11.9%, un promedio alto de 59.5%, finalmente presenta un nivel alto de 23.8%, estos resultados reflejan que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, los resultados evidencian que aún hay aspectos a mejorar en lo que respecta la “Sensibilización en el proceso de capacitación”, lo cual evidencia la importancia de sensibilizar a los trabajadores como los gerentes de las instituciones para hacer más eficientes los procesos que efectúan los servidores públicos en función a este componente.

**Tabla 10**

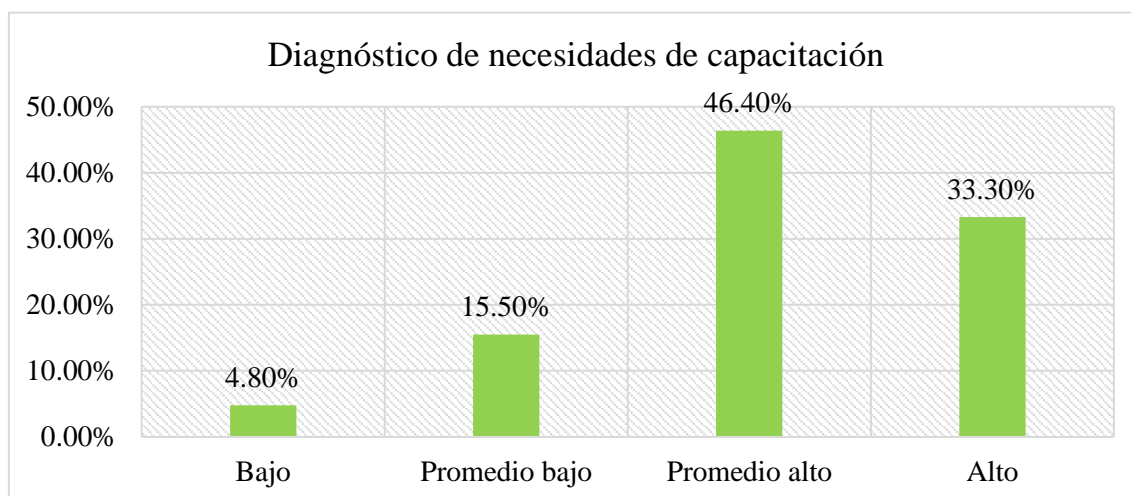
*Diagnóstico de necesidades de capacitación*

	f	%
Bajo	4	4.8%
Promedio bajo	13	15.5%
Válido Promedio alto	39	46.4%
Alto	28	33.3%
Total	84	100.0%

*Nota:* f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.

**Figura 8**

*Diagnóstico de necesidades de capacitación*



*Nota.* Gráfico de barras de la “Diagnóstico de necesidades de capacitación” en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se alcanza a interpretar de la Tabla 9 y Figura 8 que los encuestados presentan un nivel bajo en el “Diagnóstico de necesidades de capacitación” igual a 4.8%, un promedio bajo de 15.5%, un promedio alto de 46.4%, finalmente presenta un nivel alto de 33.3%, estos resultados muestran que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, los resultados evidencia que aún hay aspectos que se pueden llegar a mejorar en lo que respecta la presente variable, lo cual evidencia la importancia de realizar diagnósticos en diversos periodos del año que permitan mejorar e identificar las deficiencias que puedan presentar los servidores públicos en relación a este componente.

**Tabla 11**

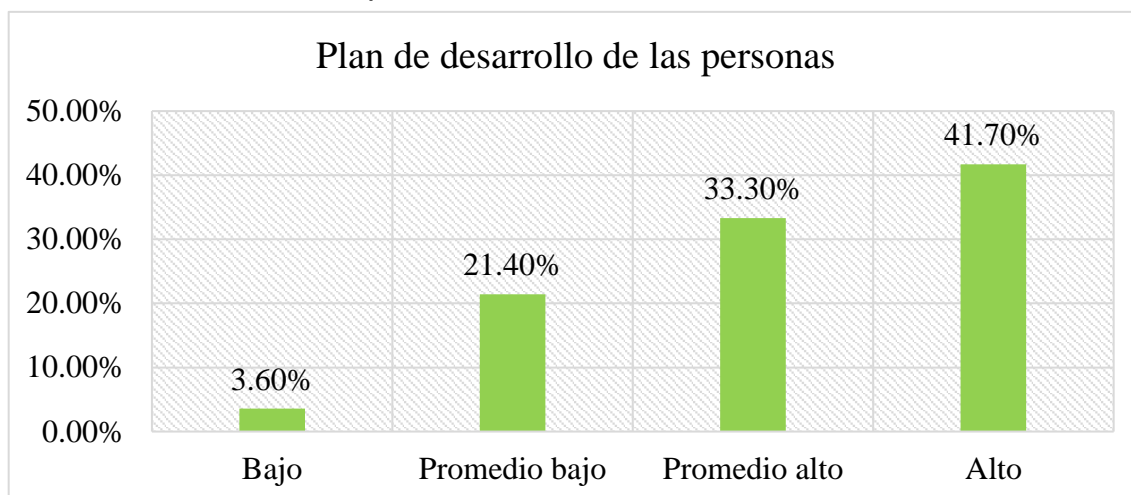
*Plan de desarrollo de las personas*

	f	%
Bajo	3	3.6%
Promedio bajo	18	21.4%
Válido Promedio alto	28	33.3%
Alto	35	41.7%
Total	84	100.0%

*Nota:* f=Frecuencia absoluta; %=Frecuencia relativa.

**Figura 9**

*Plan de desarrollo de las personas*



*Nota.* Gráfico de barras de la “Plan de desarrollo de las personas” en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Interpretación:** Se alcanza a interpretar de la Tabla 11 y Figura 9 anteriores que la población de estudio presenta un bajo nivel en el “Plan de desarrollo de las personas” igual a 3.6%, un promedio bajo de 21.4%, un promedio alto de 33.3%, finalmente presenta un nivel alto de 41.7%, estos resultados evidencian que la condición actual de la población de estudio es moderadamente óptimo, sin embargo, los resultados evidencian que aún hay aspectos a mejorar en lo que respecta la presente variable, a fin de mejorar deficiencias que puedan presentar como servidores públicos en relación a este componente.

### **5.1.2. Resultados inferenciales**

#### **5.1.2.1. Contrastación de hipótesis general**

##### **Establecimiento de hipótesis:**

**Hi:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.

**Ho:** La gestión del rendimiento no influye positivamente sobre la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.

##### **Regla de decisión: (Nivel de significancia=.05)**

- $P < .05$  → Rechazo de  $H_0$  (Hipótesis nula).
- $P > .05$  → Aceptación de  $H_0$  (Hipótesis nula).

**Contraste de hipótesis (Regresión lineal):**

**Tabla 12**

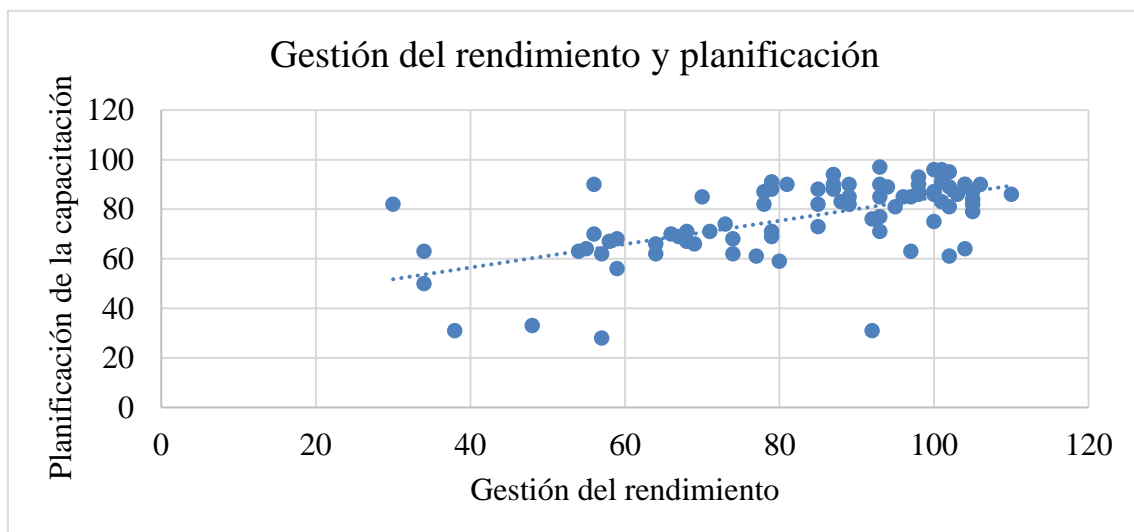
*Gestión del rendimiento y Planificación de la capacitación*

Resumen	r	r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> ajustado	Error estándar		
	.600 <sup>a</sup>	.360	.352	12.320		
		$\Sigma$ cuadrados	gl	X cuadrático	F	P
ANOVA	Regres.	7001.387	1	7001.387	46.125	.0001
	Residuo	12446.898	82	151.791		
	Total	19448.286	83			
Coef.	Coef. no estand.		Coef. Estand.		t	p
	$\beta$	Desv. Error	$\beta$			
	(Constante)	37.583	5.937		6.330	.0001
	Gestión del rendimiento	.472	.070	.600	6.792	.0001

**Gráfico de dispersión:**

**Figura 10**

*Gestión del rendimiento y planificación*



**Interpretación:** En la Tabla 12 se pueden apreciar resultados de una regresión lineal para el objetivo general, donde se encontró un P-valor menor a .05, entonces, con 95% de confianza, se pudo rechazar la hipótesis nula, determinando que la gestión del rendimiento influye positivamente en la planificación de la capacitación, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.352$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 35.2% a la variable dependiente. Por lo tanto, los hallazgos revelan que un cambio o mejora en la gestión del rendimiento se verá reflejado en un impacto positivo en la variable.

### 5.1.2.2. Contrastación de hipótesis específica 01

#### Establecimiento de hipótesis:

**Hi1:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Ho1:** La gestión del rendimiento no influye positivamente sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

#### Regla de decisión: (Nivel de significancia=.05)

- $P < .05$  → Rechazo de  $H_0$  (Hipótesis nula).
- $P > .05$  → Aceptación de  $H_0$  (Hipótesis nula).

#### Contraste de hipótesis (Regresión lineal):

**Tabla 13**

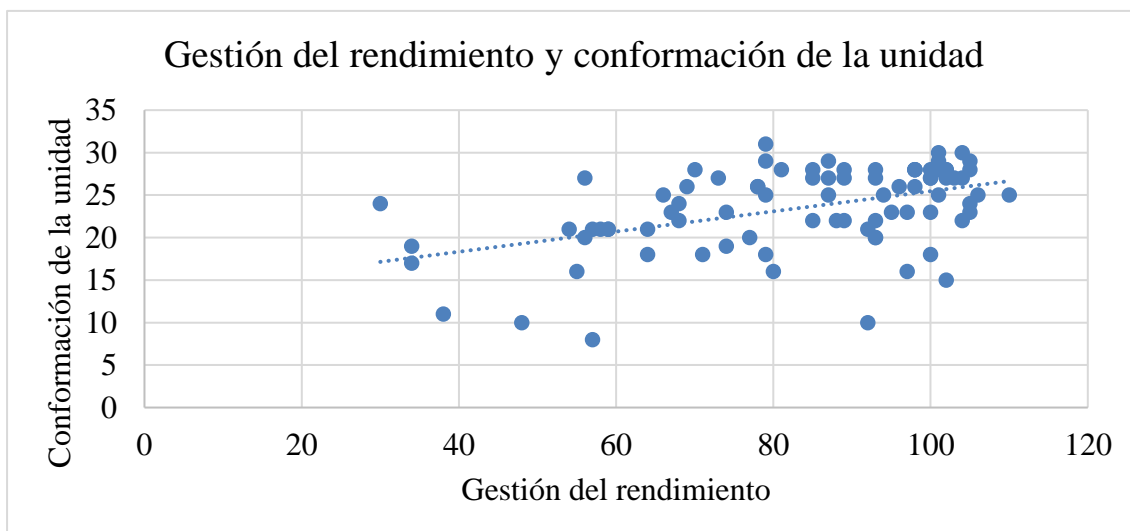
*Gestión del rendimiento y conformación de la unidad*

Resumen	r	r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> ajustado	Error estándar		
	.468 <sup>a</sup>	.219	.210	4.386		
		$\Sigma$ cuadrados	gl	X cuadrático	F	P
Regres.		443.509	1	443.509	23.056	.0001
ANOVA Residuo		1577.384	82	19.236		
Total		2020.893	83			
				Coef. no estand.	Coef. Estand.	
Coef.				$\beta$	$\beta$	t p
					Desv. Error	
(Constante)				13.579	2.114	6.425 .0001
Gestión del rendimiento				.119	.025	.468 4.802 .0001

#### Gráfico de dispersión:

**Figura 11**

*Gestión del rendimiento y conformación de la unidad*



**Interpretación:** En la Tabla 13 se pueden apreciar resultados de una regresión lineal para el objetivo general, donde se encontró un P-valor menor a .05, entonces, con 95% de confianza, se pudo rechazar la hipótesis nula, determinando que la gestión del rendimiento influye positivamente en la conformación de la unidad, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.210$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 21.0% a la variable de estudio. Por lo tanto, los hallazgos revelan que un cambio o mejora en la gestión del rendimiento se verá reflejado con un impacto directo en la conformación de la unidad.

### 5.1.2.3. Contratación de hipótesis específica 02

#### Establecimiento de hipótesis:

**Hi2:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Ho2:** La gestión del rendimiento no influye positivamente sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

#### Regla de decisión: (Nivel de significancia=.05)

- $P < .05$  → Rechazo de  $H_0$  (Hipótesis nula).
- $P > .05$  → Aceptación de  $H_0$  (Hipótesis nula).

#### Contraste de hipótesis (Regresión lineal):

**Tabla 14**

*Gestión del rendimiento y sensibilización*

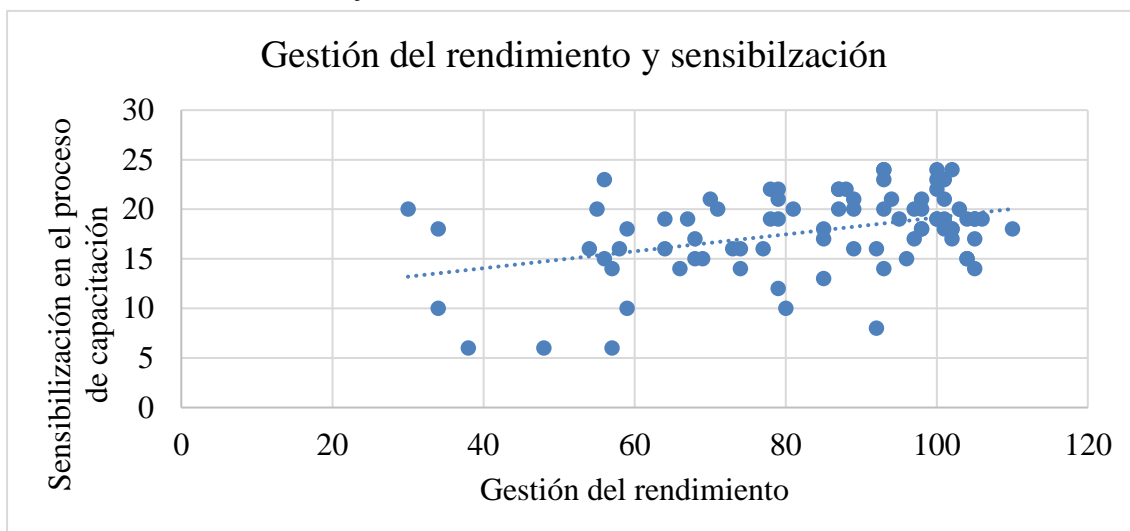
Resumen	r	r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> ajustado		Error estándar	
	.405 <sup>a</sup>	.164	.154		3.773	
		$\Sigma$ cuadrados	gl	X cuadrático	F	P
Regres.		228.695	1	228.695	16.062	.000 <sup>b</sup>
ANOVA Residuo		1167.543	82	14.238		
Total		1396.238	83			
			Coef. no estand.		Coef. Estand.	
Coef.			$\beta$	Desv. Error	$\beta$	t      p
(Constante)			10.640	1.818		5.851    .000
Gestión del rendimiento			.085	.021	.405	4.008    .000

#### Gráfico de dispersión:



**Figura 12**

*Gestión del rendimiento y sensibilización*



**Interpretación:** En la tabla 14 se pueden apreciar resultados de una regresión lineal para el objetivo general, donde se encontró un P-valor menor a .05, entonces, con 95% de confianza, se pudo rechazar la hipótesis nula, determinando que la gestión del rendimiento influye positivamente en la sensibilización en el proceso de capacitación, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.154$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 15.4% a la variable dependiente. Por lo tanto, los hallazgos revelan que un cambio o mejora en la gestión del rendimiento se verá reflejado con un efecto positivo en la sensibilización en el proceso de capacitación.

### 5.1.2.4. Contratación de hipótesis específica 03

#### Establecimiento de hipótesis:

**Hi3:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Ho3:** La gestión del rendimiento no influye positivamente sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

#### Regla de decisión: (Nivel de significancia=.05)

- $P < .05$  → Rechazo de  $H_0$  (Hipótesis nula).
- $P > .05$  → Aceptación de  $H_0$  (Hipótesis nula).

#### Contraste de hipótesis (Regresión lineal):

**Tabla 15**

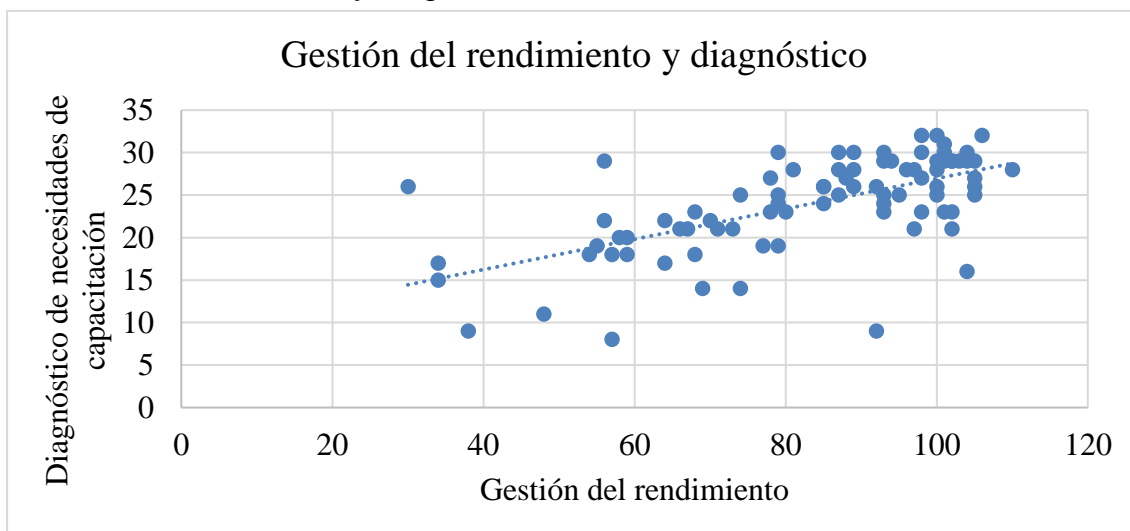
*Gestión del rendimiento y diagnóstico de necesidades*

Resumen	r	r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> ajustado		Error estándar	
	.625 <sup>a</sup>	.390	.383		4.369	
		$\Sigma$ cuadrado s	gl	X cuadrático	F	P
Regres.		1002.413	1	1002.413	52.509	.000 <sup>b</sup>
ANOVA	Residuo	1565.396	82	19.090		
	Total	2567.810	83			
Coef.	Coef. no estand.		Coef. Estand.		t	p
	$\beta$	Desv. Error	$\beta$			
(Constante)	9.092	2.105			4.31 8	.000
Gestión del rendimiento	.179	.025	.625		7.24 6	.000

#### Gráfico de dispersión:

**Figura 13**

*Gestión del rendimiento y diagnóstico de necesidades*



**Interpretación:** En la Tabla 14 se pueden apreciar resultados de una regresión lineal para el objetivo general, donde se encontró un P-valor menor a .05, entonces, con 95% de confianza, se pudo rechazar la hipótesis nula, determinando que la gestión del rendimiento influye positivamente en el diagnóstico de necesidades, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.383$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 38.3% a la variable dependiente. Por lo tanto, los hallazgos revelan que un cambio o mejora en la gestión del rendimiento se verá reflejado de manera directa en el diagnóstico de necesidades.

### 5.1.2.5. Contrastación de hipótesis específica 04

#### Establecimiento de hipótesis:

**Hi4:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

**Ho4:** La gestión del rendimiento influye positivamente sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022.

#### Regla de decisión: (Nivel de significancia=.05)

- $P < .05$  → Rechazo de  $H_0$  (Hipótesis nula).
- $P > .05$  → Aceptación de  $H_0$  (Hipótesis nula).

#### Contraste de hipótesis (Regresión lineal):

**Tabla 16**

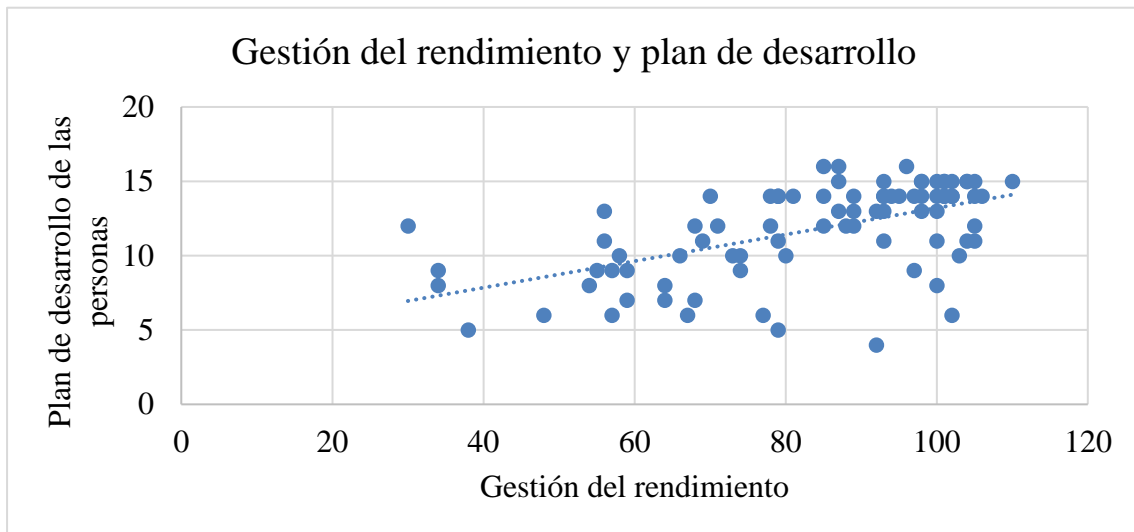
*Gestión del rendimiento y plan de desarrollo de las personas*

Resumen	r	r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> ajustado	Error estándar			
	.559 <sup>a</sup>	.313	.304	2.592			
		$\Sigma$ cuadrados	gl	X cuadrático	F	P	
	Regres.	250.623	1	250.623	37.302	.0001	
ANOVA	Residuo	550.937	82	6.719			
	Total	801.560	83				
Coef.		Coef. no estand.		Coef. Estand.		t	p
		$\beta$	Desv. Error	$\beta$			
	(Constante)	4.272	1.249		3.420	.0001	
	Gestión del rendimiento	.089	.015	.559	6.108	.0001	

#### Gráfico de dispersión:

**Figura 14**

*Gestión del rendimiento y plan de desarrollo de las personas*



**Interpretación:** En la Tabla 16 se pueden apreciar resultados de una regresión lineal para el objetivo general, donde se encontró un P-valor menor a .05, entonces, con 95% de confianza, se pudo rechazar la hipótesis nula, determinando que la gestión del rendimiento influye positivamente en el plan de desarrollo de las personas, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.304$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 30.4% a la variable de estudio. Por lo tanto, los hallazgos revelan que un cambio en la gestión del rendimiento se verá reflejado de manera positiva en la variable dependiente

## Capítulo VI

### Discusión

Con respecto al objetivo general que consistía en evaluar de forma influye la gestión del rendimiento sobre la planificación de preparación/instrucción en el personal encargado de la gestión de la red asistencial Junín – 2022, se identificó que existe un impacto positivo de la variable gestión de rendimiento con respecto a la planificación de la capacitación con una significancia P-valor  $< .05$ , de igual forma la investigación de Rabines (2020) también encontró resultados similares que sostienen que el plan de capacitación personal es necesario para la florecimiento de la calidad de servicio y el rendimiento de los servidores públicos, haciendo énfasis en la administración/gestión del rendimiento para alcanzar resultados positivos, por otra parte Quispe (2022) en su estudio realizado hacia el gobierno regional de Huancavelica encontró que la gestión de rendimiento no tenía una correlación significativa con respecto a la gestión de capacitación por lo tanto no llegó a obtener coeficientes sólidos que validen sus hipótesis. Umar et al. (2020) también identifica relaciones empíricas en relación a la capacitación y desempeño laboral, que sostienen que la primera, de forma dirigida, mejora el rendimiento organizacional, Cejas y Grau (2007) fundamenta teóricamente lo hallado sustentando que el rendimiento de las personas es imprescindible para el progreso del individuo lo cual debe lograr a mediante la optimización de sus capacidades, preparación previa y actualización de sus conocimientos. Además, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021b) resalta la importancia de la gestión del rendimiento en sus fases de planeamiento, seguimiento y evaluación, por otra parte, tenemos a (Rodríguez, 2007 que sostiene que el objetivo general de la capacitación es conseguir adaptar al personal para la plena ejecución de determinada actividad o en una empresa o institución determinada., incrementando la productividad, promoviendo la eficiencia, preparando así a los empleados para desempeñar puestos de mayor responsabilidad y promover seguridad.

Con respecto al objetivo específico uno que consistía en identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la red asistencial Junín – 2022, se identificó que existe un efecto positivo de la gestión de rendimiento con respecto a la Conformación de la Unidad de Planificación de la

Capacitación con una significancia P-valor  $< .05$ , de igual forma en la tesis de Rabines (2020) se llegó a identificar la importancia de planificar el proceso de capacitación así como de hacer un seguimiento de este, los resultados empíricos de este estudio evidenciaron la presencia de muchas falencias que de no ser por un buen plan de capacitación no hubieran llegado a identificarse ni a mejorarse, Maglyn (2019) en su investigación obtiene resultados muy parecidos a los de la presente tesis debido a que encuentra una correlación significativa y fuerte entre la gestión de la capacitación y el rendimiento laboral, y específicamente entre la buena planificación de las fases de gestión del rendimiento lo que implica a su vez la conformación correcta de la unidad a cargo. Taan y Alkhanaizi (2018) identificó que el programa de formación, es decir el proceso de una correcta planificación y conformación de los encargados de la planificación está relacionado con la efectividad de la capacitación y mejora del rendimiento de los empleados. En síntesis, los argumentos teóricos de Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021b) la conformación de una unidad es importante para una correcta planificación de la capacitación, debido a que en esta fase se designa a los representantes idóneos para la alta dirección, así como la elección de los servidores que irán en cada área de administración de la entidad pública.

Con respecto al objetivo específico dos que consistía en identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en los colaboradores administrativos de la red asistencial Junín – 2022 se identificó que existe un efecto positivo la gestión del rendimiento con respecto a la de sensibilización en el proceso de capacitación de la variable con una significancia P-valor  $< .05$ , Castagnola et al. (2020) en su tesis identifica la necesidad de la capacitación y la relación que tiene con el desempeño laboral, además valida la importancia de la sensibilización en el proceso de capacitación y el rendimiento laboral, Martel y Sucari (2019) hablan sobre la calidad de servicio y motivación laboral y su asociación con la gestión del rendimiento laboral, haciendo hincapié a la sensibilización durante el sumario de mejora del servicio y el compromiso laboral por parte de los colaboradores, en lo que respecta la contrastación teoría la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021b) argumenta que la **sensibilización en el proceso de capacitación** el propósito de alcanzar cambios actitudinales que faciliten la eficacia de las acciones previas, en ese sentido se busca disminuir las resistencias y generar compromiso

con la organización destacando así la asociación entre la sensibilización del personal y el progreso de la gestión del rendimiento, esto mediante estrategias a fin de mejorar la forma de pensar de los trabajadores públicos.

En relación al objetivo específico tres que consistía en identificar de qué manera repercute la gestión del rendimiento sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la red asistencial Junín – 2022 se identificó que existe un efecto positivo de la gestión del rendimiento con respecto al diagnóstico de necesidades de capacitación, con una significancia P-valor  $< .05$ , Cárcamo (2021) Hassen (2022) por su parte en contraste con nuestros resultados también evidencia en su estudio la necesidad de identificar el nivel de complacencia mediante la herramienta de diagnóstico en una empresa de distribución y venta, logrando identificar que un 57.4% de su muestra se encontraba desmotivada por lo tanto evidencio que la falta de diagnóstico en un empresa podría disminuir los niveles de rendimiento laboral Abdelmoteleb (2020) tuvo como finalidad medir la repercusión de las necesidades laborales (autonomía, competencia, crecimiento y seguridad laboral) en el rendimiento de los trabajadores así que al igual que en esa investigación llega a identificar una relación entre el diagnóstico de necesidades, entre ellas necesidad de crecimiento y capacitación. El argumento teórico que sostiene estos resultados lo expone la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021b) ya que argumenta que el componente de diagnóstico de necesidades estará relacionado a la gestión del rendimiento debido a que permitirá fortalecer las habilidades y conocimientos de los trabajadores, cerrando brechas y adaptando las capacitaciones a las funciones de los puestos y los metas institucionales, mediante la revisión de los instrumentos de gestión, una mejor asistencia técnica hacia las necesidades.

Con respecto al objetivo específico cuatro que consistía en identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la red asistencial Junín – 2022 se identificó que existe un efecto positivo de la gestión de rendimiento con respecto al Plan de desarrollo de las personas” con una significancia P-valor  $< .05$ , Flores-Alvarado et al. (2021) midieron la dependencia entre planificación del personal y el desempeño laboral y al igual que en la presente investigación se pudo evidenciar la importancia de la planificación del personas mediante un plan de



capacitación Mego y Mego (2021), por otra parte Coral (2019) identificaron la prevalencia de una asociación del desempeño laboral con el desarrollo personal, donde identificaron que la capacitación, la formación profesional, esta relacionados a factores de rendimiento laboral y que su correcta ejecución permitirá a las instituciones ser más productivas y ofrecer un mejor servicio al cliente, finalmente también es necesario contrastar los resultados con los argumentos teóricos expuestos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021b) que concibe que el plan de desarrollo de los individuos está relacionado con la evolución de la gestión del rendimiento debido a que fortalecerá las aptitudes de los trabajadores públicos durante las fases de planeamiento, seguimiento y evaluación de los proyectos, permitiendo de esa forma un desarrollo más eficaz de la organización.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados, las discusiones y el marco teórico se determinó las conclusiones sobre la investigación, a continuación:

- Se logró validar que la gestión del rendimiento influye positivamente sobre la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022 debido a que se se encontró un P-valor menor a .05, con el cual se determinó que la gestión del rendimiento influye positivamente en la planificación de la capacitación, además, el modelo presentó un valor de  $r^2=.352$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 35.2% a la variable dependiente.
- Se logró evidenciar que la gestión del rendimiento tiene una influencia positiva sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022, debido a que se se encontró un P-valor menor a .05, con el cual se determinó que la gestión del rendimiento influye positivamente en la conformación de la unidad de planificación de la capacitación, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.210$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 21.0% a la variable dependiente.
- Se logró encontrar que la gestión del rendimiento influye positivamente sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022, debido a que se se encontró un P-valor menor a .05 con el cual se determinó que la gestión del rendimiento influye positivamente en la sensibilización en el proceso de capacitación, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.154$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 15.4% a la variable dependiente.
- Se logró identificar que la gestión del rendimiento influye positivamente sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022, debido a que se se encontró un P-valor menor a .05 con el cual, se llegó a determinar que la gestión del rendimiento influye positivamente en el diagnóstico de necesidades, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.383$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 38.3% a la variable dependiente.

- Por último, se logró evidenciar que la gestión del rendimiento influye positivamente sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín – 2022 debido a que se se encontró un P-valor menor a .05, llegándose a determinar que la gestión del rendimiento influye positivamente en el Plan de desarrollo de las personas, además, el modelo presenta un valor de  $r^2=.304$ , lo que indica que el modelo permite explicar en un 30.4% a la variable dependiente.

## **Sugerencias**

- Con respecto al objetivo general se sugiere mejorar el rendimiento de los servidores público mediante la mayor inversión e interés en la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación, aumento de la sensibilización en el proceso de capacitación, mejora del diagnóstico de las necesidades de capacitación, y la integración de planes de desarrollo de las personas, durante las fases de gestión de la Red Asistencial Junín, a fin de mejorar la planificación de la capacitación en la institución.
- Con respecto al objetivo específico 1 se recomienda mejorar las estrategias y condiciones mínimas para escoger una unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín, a fin de mejorar gestión del rendimiento desde la alta gerencia y por consecuencia mejorar la planificación de la capacitación.
- Con respecto al objetivo específico 2 se aconseja mejorar las estrategias de sensibilización durante las fases de capacitación del personal administrativo de la Red Asistencial Junín, a fin de mejorar gestión del rendimiento mediante la facilitación del proceso de capacitación y enseñanza.
- Con respecto al objetivo específico 3 se propone mejorar las técnicas de diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal administrativo de la Red Asistencial Junín, a fin de mejorar gestión del rendimiento a través de la obtención de mejores indicadores de aspectos positivos como negativos que presenten los servidores públicos que laboran en la institución.
- Finalmente, en relación a al objetivo específico 4 se recomienda mejorar el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín, a fin de mejorar gestión del rendimiento, en base a la mejora de condiciones y escenarios que se les lleguen a presentar durante su labor

## Referencias bibliográficas

- Abdelmoteleb, S. (2020). Los valores del trabajo y el esfuerzo de los empleados: una perspectiva del ajuste necesidades-recursos. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1), 15-25.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2020a2>
- Acsendo. (2014). *Clima Laboral en Latinoamérica*. Bogotá, Colombia.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Alva Fructuoso, J. A., & Domínguez Díaz, L. A. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad San Pedro de Chimbote*. Chimbote, Perú.
- Ángeles, E., & Benites, L. (2017). *Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016 (Tesis de licenciatura)*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.  
[http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1656/T033\\_45320758\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1656/T033_45320758_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Autoridad Nacional Del Servicio Civil. (2014). *Resolución de presidencia ejecutiva N°238-2014-SERVIR-PE*. El Peruano.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2018). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 257-2018-SERVIR-PE*. SERVIR.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2021a). *Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento*. SERVIR.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2021b). *Gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas*. SERVIR.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (11 de Noviembre de 2022). *Datos abiertos - SERVIR*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2775933-datos-abiertos-servir>
- Baptista Lucio, Pilar, Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHillEducation.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Shalom.

- Benson, N., Collin, C., Ginsburg, J., Grand, V., Lazyan, M., & Weeks, M. (2012). *El Libro de la Psicología*. Dorling Kindersley.
- Bobadillo Merlo, C. C. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores. Huancayo, Junín, Perú.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED.
- Briones, G. (1992). *Métodos y técnicas de investigación para ciencias sociales*. México: Trillas.
- Burga, G., & Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque (Tesis de Maestría)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Cabrera Salas, A. L. (Marzo de 2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución pública peruana. Lima, Perú.
- Cárcamo, D. (2021). *Diagnóstico de la motivación laboral de los trabajadores de los canales de distribución y venta directa de la compañía Enlase Perú SAC-Piura (Tesis Licenciatura)*. Repositorio Universidad Nacional de Piura. <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3136>
- Cardona Narváez, K. A. (Octubre de 2016). La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales. Manizales, Colombia.
- Carro, F., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. *VII Jornadas de sociología de la UNLP*. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4435/Administraci%c3%b3n%20cient%c3%adfica.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Carta, G., & Pou-Bell, V. (2018). *Productividad y eficiencia del sector público español*. BBVA Reseach. <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/07/Observatorio-productividad-sector-publico-1.pdf>
- Castillo Dávila, N. F. (Junio de 2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos . Lima, Perú.
- Cejas, M., & Grau, C. (2007). La formación de los recursos humanos: un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales. *Universidad Nacional de Chimborazo*, 1(1), 1-12.

- Ceolevel. (22 de Junio de 2015). *Ceolevel*. <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, J., & Núñez Partido, A. (2010). La satisfacción laboral . En *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral* (págs. 153 - 156). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5ta ed.). Mc Graw Hill.
- Coluccio Piñones, Á., Muñoz Calderón, C., & Ferrer Urbina, R. (2016). Situación contractual y su relación con satisfacción laboral, clima organizacional y absentismo en docentes. *Revista Salud y Sociedad*, 98 - 111.
- Comercio, E. (20 de Agosto de 2018). Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral. *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835>
- Comisión Europea. (2017). *Calidad de la administración pública*. Comisión Europea. [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/thematic-factsheets/public-administration\\_es](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/thematic-factsheets/public-administration_es)
- Conexión ESAN. (21 de marzo de 2019). *Tendencias en los sistemas de gestión del desempeño en el 2019*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/tendencias-en-los-sistemas-de-gestion-del-desempeno-en-el-2019>
- Congreso de la República. (2013). *Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057*. El Peruano.
- Coral, C. (2019). *El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la red de salud – Leoncio Prado de Tingo María - 2017(Tesis Licenciatura)*. Repositorio Universidad Agraria de la Selva.  
<http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1402>
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixes Methods Approaches*. California: SAGE Publications.
- Dalal, R., Baysinger, M., Brummel, B., & LeBreton, J. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 395-325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017>

- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos*. Consulting.
- Desarrollo, C. L. (2018). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. CLAD.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5ta ed.). Pearson Education.
- Díaz, D., Hernández, E. I., Delgado, N., Díaz, L., & Sánchez, S. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la vulnerabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del psicólogo*, 35(2), 115-121.
- Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores demotivación, personalidad y percepción de factores psicosociales* (Tesis de doctorado). Universidad Complutense de Madrid.
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Busamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. México: Versión electrónica .
- Flores-Alvarado, C., Huanca-Frías, R., Quispe-Ticona, I., & Apaza-Justo, J. (2021). Desempeño laboral y su relación con la planificación de personal en la empresa Cineplanet S.A. Juliaca. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 282-301. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3024>
- FUNDIBEQ. (2013). *Gestión del conocimiento*. <https://www.yumpu.com/es/document/view/34253930/gestion-del-conocimiento-fundibeq>
- Gallegos Paz, F. A. (2016). *Clima Organizacional y su relacion con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público gerencia administrativa de Arequipa,2016*. Arequipa, Perú.
- George H., L., & Robert A., S. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. California: Harvard University Press.
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Hamed, M. (2022). A Research Study on the Impact of Training and Development on Employee Performance during Covid-19 Pandemic. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(7), 1-10. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1007001>



- Hassen, M. (2022). Impacto de la capacitación en el rendimiento de los empleados: un estudio de caso de la Universidad Bahir Dar, Etiopía. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- Hellriegel, D., Jackson, E., & Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (10ma ed.). Thompson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación-Quinta Edición*. México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ra ed.). México: McGraw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (2010). *The Motivation to Work*. United States of America : Transaction Publishers.
- Kirkpatrick, D. (2007). *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. Grupo Planeta.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1977). *Psicología de las organizaciones : problemas contemporáneos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A., & De Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>.
- Lorenzo, E. (2018). *La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017 (Tesis licenciatura)*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23150>
- Maglyn, L. (2019). *Gestión de capacitación y rendimiento laboral de la Financiera Qapaq, agencia Los Olivos, Lima 2019*. Repositorio Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/54147>
- Marca Quillatupa, R. (2017). Clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de producción de la empresa Sumak Wanka de la ciudad de Huancayo 2016 - 2017 . Huancayo, Perú.
- Martel, F., & Sucari, L. (2019). *La gestión del rendimiento laboral y la calidad del servicio de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de*

- Yanacancha - 2018*. Repositorio Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1623>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Mego, O., & Mego, M. (2021). Desarrollo personal y el desempeño laboral en una organización pública de gestión de proyectos informáticos en Perú-2019. *TZHOECOEN*, 13(1). <https://doi.org/10.26495/tzh.v13i1.1872>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica S.A.
- Minuchin, S. (1977). *Familias y Terapia Familiar*. Barcelona: Gedisa, S.A.
- Mondy, R., & Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). Prentice Hall.
- Montoya Cáceres, P., Bello Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgs Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de la Universidad Estatal Chilena. *SciELO*.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y redacción de la tesis* (5ta ed.). Ediciones de la U.
- O'Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T., & Story, P. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- OCDE. (2016). *OECD skills strategy*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. OECD Publishing,. <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>
- Palma Carrillo, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e investigación en Psicología*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. Lima.

- Patlán Pérez, J., Martínez Porres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*.
- Polanco Espinoza, C. A. (2014). El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del instituto tecnologico de administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés. Tegucigalpa, Honduras.
- Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. LIMUSA S.A.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria Editorial S.A.
- Quispe, ,. (2022). *Gestión de la capacitación y gestión del rendimiento de los funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Huancavelica año 2019 (Tesis Maestría)*. Repositorio Universidad Nacional de Huancavelica. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/4544>
- Rabines, R. (2020). *Pla de capacitación al personal para mejorar la calidad de servicios al cliente en la empresa Combustibles Fernandez SAC - 2019(Tesis licenciatura)*. Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9256>
- Ramírez Roja, A. L., & Benítez Guadarama, J. P. (2012). Satisfacción Laboral en una institución educativa a nivel superior del estado de México. *Redalyc*, 33 - 42.
- Rastrollo, J. (2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño. *Revista General de Derecho Administrativo*(45).
- Reyes, L. (2018). Evaluación del Desempeño a la coordinación regional de desarrollo educativo N° 7 Izúcar de Motamoros. *Revista de Desarrollo Económico*, 1(1), 20-23.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. PRENTICE HALL, INC.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2002). *Diagnóstico Organizacional* . Santiago : Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, J. (2006). *Administración moderna de personal*.

- Roncancio, L., & Pregonero, M. (2013). *Capacitación en relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Celpro S.A.S.* Pontificia Universidad Javeriana.
- Sal, R., & Flores, R. (2018). *Gestión del capital humano y desempeño laboral del personal administrativo del área de Registros Académicos de la Universidad Tecnológica del Perú - UTP, 2018 (Tesis de licenciatura).* Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29197>
- Salazar, S. (2013). Relación entre las enfermedades más frecuentes y el rendimiento académico de los estudiantes de la. *Revista ECIPerú.* [file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-RelacionEntreLasEnfermedadesMasFrecuentesYEIRendim-4814353%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-RelacionEntreLasEnfermedadesMasFrecuentesYEIRendim-4814353%20(3).pdf)
- Sánchez-Carlessi, H., & Reyes, C. (2021). *Metodología y diseños en la investigación en la investigación científica* (6ma ed.). Biblioteca Nacional del Perú.
- Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. En M. d. Caraveo, *Hitos de ciencias económico administrativas* (págs. 78-82).
- Santos, M. (2012). *La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral.* Universidad De Granma.
- Serna, G. (2010). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología.* . Panamericana Editorial.
- Servicio Civil. (2016). *Orientaciones para la elaboración de un procedimiento de Gestión del Desempeño.*
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6ta ed.). Prentice Hal.
- Szeinman, P. (07 de Septiembre de 2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. (Gestión.pe, Entrevistador)
- Taan, S., & Alkhanaizi, M. (2018). Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain. *SAGE Open*, 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244018783033>
- Tamayo, Y., R, D. R., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77.

- Ugah, A. (2008). Motivation and Productivity in the Library. *Library Philosophy and Practice*, 1-6.
- Umar, A., Tamsah, H., Mattalatta, M., Baharuddin, B., & Latief, R. (2020). Training-Effectiveness and Team-Performance in Public Organization. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1021-1031. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1021>
- Uribe Prado , J. F. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional* . México: Manual Moderno.
- Vera Marín, L. C. (Octubre de 2016). El impacto del clima organizacional en la satisfaccion y compromiso laboral en una empresa del ramo ferroviario. San Luis Potosí, México.

## Anexo

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

**TITULO:** “GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA RED ASISTENCIAL JUNÍN”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la planificación de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Evaluar de forma influye la gestión del rendimiento sobre la planificación de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar de qué forma influye la gestión</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>La gestión del rendimiento influye positivamente sobre la planificación de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión del rendimiento influye</li> </ul>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p>Gestión del rendimiento</p> <p><u>DIMENSIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la gestión del rendimiento</li> <li>Seguimiento de la gestión del rendimiento.</li> <li>Evaluación de la gestión del rendimiento.</li> </ul>	<p>TIPO: Básico</p> <p>NIVEL: Explicativo</p> <p>MÉTODO: Hipotético-deductivo</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>POBLACIÓN: 104 colaboradores de la red asistencias Junín.</p> <p>MUESTRA: 60 colaboradores de la red asistencias Junín.</p>

<p>conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?</p> <p>• ¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?</p> <p>• ¿De qué forma influye la gestión del</p>	<p>rendimiento sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</p> <p>• Identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</p>	<p>positivamente sobre la conformación de la unidad en la planificación de la capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</p> <p>• La gestión del rendimiento influye positivamente sobre la sensibilización en el proceso de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</p>	<p><b><u>VARIABLE</u></b> <b><u>DEPENDIENTE</u></b> Planificación de la capacitación <b><u>DIMENSIONES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de la unidad en la planificación de la capacitación.</li> <li>• Sensibilización en el proceso de capacitación.</li> <li>• Diagnóstico de las necesidades de capacitación.</li> <li>• Plan de desarrollo de las personas.</li> </ul>	<p>MUESTREO: Probabilístico - Aleatorio.</p>
--	--	---	--	--

---

<p>rendimiento sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión del rendimiento influye positivamente sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué forma influye la gestión del rendimiento sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar de qué forma influye la gestión del rendimiento sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión del rendimiento influye positivamente sobre el plan de desarrollo de las personas en el personal administrativo de la Red Asistencial Junín - 2022.</li> </ul>

---



---

Red Asistencial Junín  
– 2022.

---

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

Variable independiente: Gestión del rendimiento						
Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021a) la gestión de rendimiento es un proceso flexible y permanente que busca mejorar los resultados o el rendimiento de los	Considerando las etapas de implementación del subsistema de gestión de esta variable puede medirse a través de 3 dimensiones y ítems (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021a)	Planificación de la gestión del rendimiento	Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación	Acciones fundamentadas	1. Los responsables de gestionar la mejora del rendimiento, planifican acciones necesarias para mejorar el rendimiento de los colaboradores. 2. Las acciones planificadas para mejorar el rendimiento las realiza en coordinación con el área de	<b>Escala Likert:</b> 1=Totalmente desacuerdo. 2=Desacuerdo. 3=De acuerdo. 4=Totalmente de acuerdo.
				Coordinación		

colaboradores, donde la unidad de recursos humanos identifica, reconoce y promueve el aporte de los colaboradores, direccionándolo hacia el logro de los objetivos institucionales.

comunicación interna.

Matriz de acciones de comunicación

3. Para la planificación de gestión de rendimiento, los responsables elaboran adecuadamente una matriz de acciones de comunicación.

---

Definición de la matriz de participantes aplicando la segmentación

Segmentación de colaboradores

4. Al momento de definir la matriz de participantes, en la Red Asistencial de Junín se segmentan a los colaboradores considerando su jerarquía.

Asignación de responsabilidades	<p>5. En la Red Asistencial de Junín, se segmentan a los participantes y se les asigna funciones para el desarrollo de la gestión de rendimiento.</p>
Integración de contribuciones	<p>6. En la Red Asistencial de Junín se promueve la contribución y trabajo colaborativo buscando concretizar las prioridades anuales de gestión.</p>
Aprobación del cronograma	<p>Elaboración y aprobación del cronograma</p>
	<p>7. En la Red Asistencial de Junín se emite resolución</p>

---

	directoral para formalizar la elaboración y aprobación del cronograma de planeación de gestión de rendimiento, dentro de los tiempos permitidos.
Acciones por realizar	8. En la resolución que formaliza el cronograma, se especifican con claridad las actividades a realizar en la gestión de rendimiento en la Red Asistencial de Junín.

	Modificaciones	9. La Red Asistencial de Junín autoriza a la unidad de recursos humanos para que pueda modificar las acciones consignadas en el cronograma.
Definición de los factores de evaluación	Identificación de prioridades anuales	10. Dentro del proceso de gestión de rendimiento, se identifican las prioridades anuales de la Red Asistencial de Junín.
	Definición de metas grupales	11. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red

Definición de metas individuales	<p>Asistencial de Junín considera y define adecuadamente las metas grupales.</p> <p>12. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red Asistencial de Junín considera y define adecuadamente las metas individuales.</p>
Registros y revisión de actividades	<p>13. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red Asistencial de Junín realizan registros de las actividades a</p>

		Reunión evaluadores y evaluados	realizar en la gestión de rendimiento. 14. En la Red Asistencial de Junín se realizan reuniones entre evaluadores y evaluados con el fin de revisar las actividades a realizar en la gestión de rendimiento.
Seguimiento de la gestión del rendimiento	Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación	Evidencias consolidadas	15. Durante el proceso de seguimiento de gestión los evaluados presentan evidencias consolidadas de su rendimiento, a través



---

	de medios digitales, dentro de los tiempos permitidos.
Retroalimentación	16. Después de la presentación de pruebas consolidadas, los evaluadores realizan recomendaciones y recomiendan acciones correctivas, en los tiempos permitidos.
Evidencias finales	17. La presentación de evidencias finales, generalmente reflejan un logro de objetivos por encima del promedio en

---

		colaboradores de la Red Asistencial de Junín.
	Tiempo establecido	18. Las reuniones de seguimiento en la Red Asistencial de Junín, se realizan dentro de un tiempo previamente establecido.
Reuniones de seguimiento	Identificación de oportunidades de mejora	19. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores identifican positivamente las oportunidades de mejora para los colaboradores de la

	Red Asistencial de Junín.
	20. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores
Calificación del rendimiento	califican objetivamente el rendimiento de los colaboradores de la Red Asistencial de Junín.
	21. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores
Necesidades de capacitación	identifican oportunamente las necesidades de capacitación en la

			Red Asistencial de Junín.
Evaluación de la gestión del rendimiento	Valoración del desempeño	Plazos de valoración	22. En la Red Asistencial de Junín la valoración del desempeño se realiza en un plazo no mayor a 5 días hábiles.
		Puntuación del logro	23. En la Red Asistencial de Junín se puntúa el desempeño de los colaboradores de forma objetivo.
		Valoración cualitativa	24. En la Red Asistencial de Junín se valora objetivamente el nivel de rendimiento

		de los colaboradores.
Notificación de la calificación	Notificación de resultados	25. En la Red Asistencial de Junín se notifica con claridad los resultados de la valoración del desempeño a través medios electrónicos.
	Plazo de notificación	26. La notificación de los resultados de la valoración del desempeño se realizan en un plazo no mayor a 5 días hábiles.
Reunión de retroalimentación final	Comentarios y revisión	27. Durante la reunión de retroalimentación,

---

	<p>en la Red Asistencial de Junín, los evaluadores realizan revisiones adecuadas de la información lograda en el proceso de gestión.</p> <p>28. Durante la reunión de retroalimentación, en la Red Asistencial de Junín, los evaluadores realizan oportunas recomendaciones de mejora.</p> <p>29. Durante la reunión de retroalimentación,</p>
Acciones de mejora	
Propuestas de capacitación	

---

en la Red  
Asistencial de Junín,  
los evaluadores  
emiten propuestas  
de capacitación con  
el fin de mejorar el  
desempeño de los  
colaboradores.

---





necesidades, (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021b) se estructuran acciones acordes a los objetivos y se busca priorizar aquellas acciones que permitirán el desarrollo de la institución y sus colaboradores.

Garante de esta dirección

coordinaciones con la alta dirección  
 3. El funcionario designado como responsable de la unidad garantiza el correcto cumplimiento de los objetivos en el proceso de planificación de la capacitación.

Elección de representantes de los servidores

Elección de los representantes

4. La oficina de Recursos Humanos conduce adecuadamente la elección de los representantes de los servidores para el proceso de

---

Designación del titular y suplente	<p>planificación de la capacitación.</p> <p>5. La oficina de recursos humanos elige de forma apropiada al titular y suplente para representar a los servidores en el proceso de planificación de capacitación.</p>
Transparencia y normal desarrollo	<p>6. Dentro del proceso de elección de los representantes, la oficina de recursos humanos resguarda la transparencia y desarrollo normal de las elecciones.</p>

---

---

Formalización de la conformación de la unidad	Formalización y publicación	7. La oficina de recursos humanos, formaliza y publica adecuadamente la conformación de la unidad de planificación de capacitación emitiendo alguna resolución directoral.
	Indicación de funciones	8. a través de la resolución emitida para formalizar la unidad de planificación de capacitación, la oficina de recursos humanos señala las funciones de los miembros.

Sensibilización en el proceso de capacitación	Rutas para la sensibilización	Toma de conciencia	9. La unidad de planificación de capacitación realizó positivamente acciones para que los representantes de las distintas áreas tomen conciencia sobre la importancia de la capacitación.
		Ruta central	10. En el proceso de sensibilización, la unidad de planificación de capacitación comunica las importancias de la capacitación utilizando datos

	Ruta periférica	estadísticos y otros aportes objetivos. 11. En el proceso de sensibilización, la unidad comunica las importancias de la capacitación utilizando historias, narrativas y otros datos.
Estrategias de sensibilización	Adecuación de acciones a segmentos	12. Las acciones de capacitación se planifican considerando las características de cada uno de los segmentos de la institución.
	Caracterización de segmentos	13. La unidad planificadora elabora

		Plan de comunicación	<p>una especializada caracterización de los segmentos a los que dirigirá las acciones de capacitación.</p> <p>14. La unidad planificadora, desarrolla un adecuado plan comunicacional a los distintos segmentos como alta dirección, directivos y equipos de trabajo.</p>
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Revisión de instrumentos de gestión	Requerimiento y prioridades	<p>15. La unidad planificadora realiza acciones para entender los requerimientos y</p>

---

	prioridades estratégicas de la institución.
Perspectiva estratégica	16. La unidad planificadora desarrolla la planificación de capacitación conociendo la estructura de la institución, funciones y puestos laborales.
Revisión de documentos	17. Para el diagnóstico de las necesidades, la unidad planificadora revisa adecuadamente instrumentos como

---

		PEI, POI, ROF, MPP o MOF y el PDP, etc.
Asistencia técnica para la identificación de las necesidades	Asistencia técnica	18. La oficina de RRHH brinda asistencia técnica en el proceso de diagnóstico de necesidades.
	Formalización de las necesidades	19. La oficina de RRHH y la unidad planificadora consignan las necesidades en la matriz de requerimientos de capacitación.
Complementar la Matriz DNC	Lista de necesidades	20. La unidad utiliza la matriz de diagnóstico de necesidades de



---

Definición del presupuesto	<p>capacitación para enlistar las necesidades reportadas por los responsables de las unidades orgánicas.</p> <p>21. A través de la matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación, se establecen los presupuestos necesarios para las acciones de capacitación.</p>
Recomendaciones	<p>22. La unidad planificadora y la oficina de RRHH realizan adecuadamente la</p>

			<p>modificación de la matriz, a partir de las distintas recomendaciones realizadas en el proceso.</p>
Plan de desarrollo de las personas	Desarrollo de los aspectos generales	<p>Información elemental</p> <p>Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación</p>	<p>23. La unidad planificadora, desarrolla sus actividades considerando misión, visión, objetivos, estructura orgánica, cantidad de colaboradores.</p> <p>24. El plan de desarrollo de personas se realiza en base a los resultados del</p>

diagnóstico de  
necesidades de  
capacitación.

---

Complementación  
de la matriz

Prioridades  
institucionales

25. Las acciones  
consideradas en el  
plan de desarrollo de  
personas, se  
fundamentan en las  
prioridades de la  
institución y sus  
unidades.

Disponibilidad  
presupuestal

26. Las acciones Las  
acciones  
consideradas en el  
plan de desarrollo de  
personas, se  
fundamentan en la  
disponibilidad y  
asignación  
presupuestal

---



### **Anexo 3: Instrumentos de investigación**

#### **CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

Buenos días (tardes): Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional. Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

#### **INSTRUCCIONES:**

Emplea un bolígrafo para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piensa en lo que sucede la mayoría de las veces en tu trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan tu opinión personal. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elije la que mejor describa lo que piensas.

Si no puedes contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido, por favor pregunta a la persona que te entregó este cuestionario y te explicara. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como puede ver, en ningún momento se pide tu nombre. De antemano:

#### **Alternativas de respuesta:**

1=Totalmente desacuerdo (TD).

2=Desacuerdo (DE).

3=De acuerdo (AC).

4=Totalmente de acuerdo (TA).

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>	<b>TD</b>	<b>DE</b>	<b>AC</b>	<b>TA</b>
Planificación de la gestión del rendimiento	1. Los responsables de gestionar la mejora del rendimiento, planifican acciones necesarias para mejorar el rendimiento de los colaboradores.	1	2	3	4
	2. Las acciones planificadas para mejorar el rendimiento las realiza en coordinación con el área de comunicación interna.	1	2	3	4
	3. Para la planificación de gestión de rendimiento, los responsables elaboran	1	2	3	4

	adecuadamente una matriz de acciones de comunicación.				
	4. Al momento de definir la matriz de participantes, en la Red Asistencial de Junín se segmentan a los colaboradores considerando su jerarquía.	1	2	3	4
	5. En la Red Asistencial de Junín, se segmentan a los participantes y se les asigna funciones para el desarrollo de la gestión de rendimiento.	1	2	3	4
	6. En la Red Asistencial de Junín se promueve la contribución y trabajo colaborativo buscando concretizar las prioridades anuales de gestión.	1	2	3	4
	7. En la Red Asistencial de Junín se emite resolución directoral para formalizar la elaboración y aprobación del cronograma de planeación de gestión de rendimiento, dentro de los tiempos permitidos.	1	2	3	4
	8. En la resolución que formaliza el cronograma, se especifican con claridad las actividades a realizar en la gestión de rendimiento en la Red Asistencial de Junín.	1	2	3	4
	9. La Red Asistencial de Junín autoriza a la unidad de recursos humanos para que pueda modificar las acciones consignadas en el cronograma.	1	2	3	4
	10. Dentro del proceso de gestión de rendimiento, se identifican las prioridades anuales de la Red Asistencial de Junín.	1	2	3	4
	11. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red	1	2	3	4

	Asistencial de Junín considera y define adecuadamente las metas grupales.				
	12. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red Asistencial de Junín considera y define adecuadamente las metas individuales.	1	2	3	4
	13. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red Asistencial de Junín realizan registros de las actividades a realizar en la gestión de rendimiento.	1	2	3	4
	14. En la Red Asistencial de Junín se realizan reuniones entre evaluadores y evaluados con el fin de revisar las actividades a realizar en la gestión de rendimiento.	1	2	3	4
Seguimiento de la gestión del rendimiento	15. Durante el proceso de seguimiento de gestión los evaluados presentan evidencias consolidadas de su rendimiento, a través de medios digitales, dentro de los tiempos permitidos.	1	2	3	4
	16. Después de la presentación de pruebas consolidadas, los evaluadores realizan recomendaciones y recomiendan acciones correctivas, en los tiempos permitidos.	1	2	3	4
	17. La presentación de evidencias finales, generalmente reflejan un logro de objetivos por encima del promedio en colaboradores de la Red Asistencial de Junín.	1	2	3	4
	18. Las reuniones de seguimiento en la Red Asistencial de Junín, se realizan	1	2	3	4

	dentro de un tiempo previamente establecido.				
	19. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores identifican positivamente las oportunidades de mejora para los colaboradores de la Red Asistencial de Junín.	1	2	3	4
	20. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores califican objetivamente el rendimiento de los colaboradores de la Red Asistencial de Junín.	1	2	3	4
	21. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores identifican oportunamente las necesidades de capacitación en la Red Asistencial de Junín.	1	2	3	4
Evaluación de la gestión del rendimiento	22. En la Red Asistencial de Junín la valoración del desempeño se realiza en un plazo no mayor a 5 días hábiles.	1	2	3	4
	23. En la Red Asistencial de Junín se puntúa el desempeño de los colaboradores de forma objetivo.	1	2	3	4
	24. En la Red Asistencial de Junín se valora objetivamente el nivel de rendimiento de los colaboradores.	1	2	3	4
	25. En la Red Asistencial de Junín se notifica con claridad los resultados de la valoración del desempeño a través medios electrónicos.	1	2	3	4
	26. La notificación de los resultados de la valoración del desempeño se realizan en un plazo no mayor a 5 días hábiles.	1	2	3	4



	27. Durante la reunión de retroalimentación, en la Red Asistencial de Junín, los evaluadores realizan revisiones adecuadas de la información lograda en el proceso de gestión.	1	2	3	4
	28. Durante la reunión de retroalimentación, en la Red Asistencial de Junín, los evaluadores realizan oportunas recomendaciones de mejora.	1	2	3	4
	29. Durante la reunión de retroalimentación, en la Red Asistencial de Junín, los evaluadores emiten propuestas de capacitación con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores.	1	2	3	4

### **CUESTIONARIO DE PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Buenos días (tardes): Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional. Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

#### **INSTRUCCIONES:**

Emplea un bolígrafo para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piensa en lo que sucede la mayoría de las veces en tu trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan tu opinión personal. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elije la que mejor describa lo que piensas.

Si no puedes contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido, por favor pregunta a la persona que te entregó este cuestionario y te explicara. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como puede ver, en ningún momento se pide tu nombre. De antemano:

#### **Alternativas de respuesta:**

1=Totalmente desacuerdo (TD).

2=Desacuerdo (DE).

3=De acuerdo (AC).

4=Totalmente de acuerdo (TA).

Dimensiones	Ítems	TD	DE	AC	TA
Conformación de la unidad de Planificación de la Capacitación	1. La oficina de Recursos humanos realiza de forma adecuada la designación de la unidad de planificación de la capacitación.	1	2	3	4
	2. Para la designación de la unidad de planificación de capacitación, la oficina de recursos humanos realiza adecuadamente las coordinaciones con la alta dirección	1	2	3	4
	3. El funcionario designado como responsable de la unidad garantiza el correcto cumplimiento de los objetivos en el proceso de planificación de la capacitación.	1	2	3	4
	4. La oficina de Recursos Humanos conduce adecuadamente la elección de los representantes de los servidores para el proceso de planificación de la capacitación.	1	2	3	4
	5. La oficina de recursos humanos elige de forma apropiada al titular y suplente para representar a los servidores en el proceso de planificación de capacitación.	1	2	3	4
	6. Dentro del proceso de elección de los representantes, la oficina de recursos humanos resguarda la transparencia y desarrollo normal de las elecciones.	1	2	3	4

	7. La oficina de recursos humanos, formaliza y publica adecuadamente la conformación de la unidad de planificación de capacitación emitiendo alguna resolución directoral.	1	2	3	4
	8. a través de la resolución emitida para formalizar la unidad de planificación de capacitación, la oficina de recursos humanos señala las funciones de los miembros.	1	2	3	4
Sensibilización en el proceso de capacitación	9. La unidad de planificación de capacitación realizó positivamente acciones para que los representantes de las distintas áreas tomen consciencia sobre la importancia de la capacitación.	1	2	3	4
	10. En el proceso de sensibilización, la unidad de planificación de capacitación comunica las importancias de la capacitación utilizando datos estadísticos y otros aportes objetivos.	1	2	3	4
	11. En el proceso de sensibilización, la unidad comunica las importancias de la capacitación utilizando historias, narrativas y otros datos.	1	2	3	4
	12. Las acciones de capacitación se planifican considerando las características de cada uno de los segmentos de la institución.	1	2	3	4
	13. La unidad planificadora elabora una especializada caracterización de los segmentos a los que dirigirá las acciones de capacitación.	1	2	3	4

	14. La unidad planificadora, desarrolla un adecuado plan comunicacional a los distintos segmentos como alta dirección, directivos y equipos de trabajo.	1	2	3	4
Diagnóstico de necesidades de capacitación	15. La unidad planificadora realiza acciones para entender los requerimientos y prioridades estratégicas de la institución.	1	2	3	4
	16. La unidad planificadora desarrolla la planificación de capacitación conociendo la estructura de la institución, funciones y puestos laborales.	1	2	3	4
	17. Para el diagnóstico de las necesidades, la unidad planificadora revisa adecuadamente instrumentos como PEI, POI, ROF, MPP o MOF y el PDP, etc.	1	2	3	4
	18. La oficina de RRHH brinda asistencia técnica en el proceso de diagnóstico de necesidades.	1	2	3	4
	19. La oficina de RRHH y la unidad planificadora consignan las necesidades en la matriz de requerimientos de capacitación.	1	2	3	4
	20. La unidad utiliza la matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación para enlistar las necesidades reportadas por los responsables de las unidades orgánicas.	1	2	3	4
	21. A través de la matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación, se	1	2	3	4

	establecen los presupuestos necesarios para las acciones de capacitación.				
	22. La unidad planificadora y la oficina de RRHH realizan adecuadamente la modificación de la matriz, a partir de las distintas recomendaciones realizadas en el proceso.	1	2	3	4
Plan de desarrollo de las personas	23. La unidad planificadora, desarrolla sus actividades considerando misión, visión, objetivos, estructura orgánica, cantidad de colaboradores.	1	2	3	4
	24. El plan de desarrollo de personas se realiza en base a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.	1	2	3	4
	25. Las acciones consideradas en el plan de desarrollo de personas, se fundamentan en las prioridades de la institución y sus unidades.	1	2	3	4
	26. Las acciones Las acciones consideradas en el plan de desarrollo de personas, se fundamentan en la disponibilidad y asignación presupuestal	1	2	3	4

#### **Anexo 4: Juicio de expertos de los instrumentos**

Cuestionario de Gestión del Rendimiento

Cuestionario de Planificación de la capacitación

## Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos

### Cuestionario de Gestión del Rendimiento

#### *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.903	29

#### *Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Los responsables de gestionar la mejora del rendimiento, planifican acciones necesarias para mejorar el rendimiento de los colaboradores.	77.60	306.833	.522	.899
2. Las acciones planificadas para mejorar el rendimiento las realiza en coordinación con el área de comunicación interna.	77.44	308.507	.486	.900
3. Para la planificación de gestión de rendimiento, los responsables elaboran adecuadamente una matriz de acciones de comunicación.	77.56	305.673	.477	.900

4. Al momento de definir la matriz de participantes, en la Red Asistencial de Junín se segmentan a los colaboradores considerando su jerarquía.	77.84	298.723	.650	.896
5. En la Red Asistencial de Junín, se segmentan a los participantes y se les asigna funciones para el desarrollo de la gestión de rendimiento.	78.00	313.667	.343	.902
6. En la Red Asistencial de Junín se promueve la contribución y trabajo colaborativo buscando concretizar las prioridades anuales de gestión.	77.60	310.083	.440	.900



<p>7. En la Red Asistencial de Junín se emite resolución directoral para formalizar la elaboración y aprobación del cronograma de planeación de gestión de rendimiento, dentro de los tiempos permitidos.</p>	77.48	308.177	.471	.900
<p>8. En la resolución que formaliza el cronograma, se especifican con claridad las actividades a realizar en la gestión de rendimiento en la Red Asistencial de Junín.</p>	77.56	316.007	.257	.904
<p>9. La Red Asistencial de Junín autoriza a la unidad de recursos humanos para que pueda modificar las acciones consignadas en el cronograma.</p>	77.92	324.327	.083	.907

10. Dentro del proceso de gestión de rendimiento, se identifican las prioridades anuales de la Red Asistencial de Junín.	77.88	313.193	.319	.903
11. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red Asistencial de Junín considera y define adecuadamente las metas grupales.	77.40	312.250	.370	.902
12. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red Asistencial de Junín considera y define adecuadamente las metas individuales.	77.52	301.510	.561	.898
13. En el proceso de planificación de gestión de rendimiento, la Red Asistencial de Junín realizan registros de las actividades a realizar en la gestión de rendimiento.	77.96	302.540	.563	.898

14. En la Red Asistencial de Junín se realizan reuniones entre evaluadores y evaluados con el fin de revisar las actividades a realizar en la gestión de rendimiento.	77.52	315.177	.347	.902
15. Durante el proceso de seguimiento de gestión los evaluados presentan evidencias consolidadas de su rendimiento, a través de medios digitales, dentro de los tiempos permitidos.	77.48	299.593	.644	.897
16. Después de la presentación de pruebas consolidadas, los evaluadores realizan recomendaciones y recomiendan acciones correctivas, en los tiempos permitidos.	77.36	303.990	.600	.898

17. La presentación de evidencias finales, generalmente reflejan un logro de objetivos por encima del promedio en colaboradores de la Red Asistencial de Junín.	77.24	305.023	.693	.897
18. Las reuniones de seguimiento en la Red Asistencial de Junín, se realizan dentro de un tiempo previamente establecido.	77.76	317.440	.283	.903
19. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores identifican positivamente las oportunidades de mejora para los colaboradores de la Red Asistencial de Junín.	77.96	308.790	.419	.901

20. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores califican objetivamente el rendimiento de los colaboradores de la Red Asistencial de Junín.	77.60	319.083	.209	.905
21. En el desarrollo de la reunión de seguimiento, los evaluadores identifican oportunamente las necesidades de capacitación en la Red Asistencial de Junín.	77.44	309.257	.398	.901
22. En la Red Asistencial de Junín la valoración del desempeño se realiza en un plazo no mayor a 5 días hábiles.	77.64	304.907	.566	.898
23. En la Red Asistencial de Junín se puntúa el desempeño de los colaboradores de forma objetivo.	77.24	303.523	.677	.897

24. En la Red Asistencial de Junín se valora objetivamente el nivel de rendimiento de los colaboradores.	77.76	309.440	.478	.900
25. En la Red Asistencial de Junín se notifica con claridad los resultados de la valoración del desempeño a través medios electrónicos.	77.72	312.043	.370	.902
26. La notificación de los resultados de la valoración del desempeño se realizan en un plazo no mayor a 5 días hábiles.	77.44	305.757	.520	.899
27. Durante la reunión de retroalimentación, en la Red Asistencial de Junín, los evaluadores realizan revisiones adecuadas de la información lograda en el proceso de gestión.	77.44	305.507	.526	.899

28. Durante la reunión de retroalimentación, en la Red Asistencial de Junín, los evaluadores realizan oportunas recomendaciones de mejora.	77.32	298.893	.677	.896
29. Durante la reunión de retroalimentación, en la Red Asistencial de Junín, los evaluadores emiten propuestas de capacitación con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores.	77.40	298.500	.757	.895

---

## **Cuestionario de Planificación de la capacitación**

### *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.893	26

### *Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. La oficina de Recursos humanos realiza de forma adecuada la designación de la unidad de planificación de la capacitación.	72.76	200.440	.556	.887
2. Para la designación de la unidad de planificación de capacitación, la oficina de recursos humanos realiza adecuadamente las coordinaciones con la alta dirección	72.88	197.027	.599	.886



3. El funcionario designado como responsable de la unidad garantiza el correcto cumplimiento de los objetivos en el proceso de planificación de la capacitación.	72.92	207.493	.273	.894
4. La oficina de Recursos Humanos conduce adecuadamente la elección de los representantes de los servidores para el proceso de planificación de la capacitación.	72.68	203.060	.463	.889
5. La oficina de recursos humanos elige de forma apropiada al titular y suplente para representar a los servidores en el proceso de planificación de capacitación.	72.96	206.873	.278	.894

6. Dentro del proceso de elección de los representantes, la oficina de recursos humanos resguarda la transparencia y desarrollo normal de las elecciones.	72.80	198.083	.604	.886
7. La oficina de recursos humanos, formaliza y publica adecuadamente la conformación de la unidad de planificación de capacitación emitiendo alguna resolución directoral.	72.96	201.373	.505	.888
8. a través de la resolución emitida para formalizar la unidad de planificación de capacitación, la oficina de recursos humanos señala las funciones de los miembros.	72.76	202.690	.419	.890

9. La unidad de planificación de capacitación realizó positivamente acciones para que los representantes de las distintas áreas tomen consciencia sobre la importancia de la capacitación.	72.72	202.043	.448	.890
10. En el proceso de sensibilización, la unidad de planificación de capacitación comunica las importancias de la capacitación utilizando datos estadísticos y otros aportes objetivos.	72.92	218.827	-.078	.900
11. En el proceso de sensibilización, la unidad comunica las importancias de la capacitación utilizando historias, narrativas y otros datos.	72.96	202.707	.406	.891

12. Las acciones de capacitación se planifican considerando las características de cada uno de los segmentos de la institución.	72.88	199.110	.479	.889
13. La unidad planificadora elabora una especializada caracterización de los segmentos a los que dirigirá las acciones de capacitación.	72.88	208.027	.249	.894
14. La unidad planificadora, desarrolla un adecuado plan comunicacional a los distintos segmentos como alta dirección, directivos y equipos de trabajo.	72.48	201.760	.568	.887
15. La unidad planificadora realiza acciones para entender los requerimientos y prioridades estratégicas de la institución.	72.76	198.357	.632	.886

16. La unidad planificadora desarrolla la planificación de capacitación	73.16	206.890	.291	.893
conociendo la estructura de la institución, funciones y puestos laborales.				
17. Para el diagnóstico de las necesidades, la unidad planificadora revisa	72.72	199.877	.563	.887
adecuadamente instrumentos como PEI, POI, ROF, MPP o MOF y el PDP, etc.				
18. La oficina de RRHH brinda asistencia técnica en el proceso de diagnóstico de necesidades.	72.52	205.427	.370	.891
19. La oficina de RRHH y la unidad planificadora consignan las necesidades en la matriz de requerimientos de capacitación.	72.92	200.410	.502	.888

20. La unidad utiliza la matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación para enlistar las necesidades reportadas por los responsables de las unidades orgánicas.	72.80	206.167	.330	.892
21. A través de la matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación, se establecen los presupuestos necesarios para las acciones de capacitación.	72.60	201.417	.525	.888
22. La unidad planificadora y la oficina de RRHH realizan adecuadamente la modificación de la matriz, a partir de las distintas recomendaciones realizadas en el proceso.	72.68	201.727	.563	.887

23. La unidad planificadora, desarrolla sus actividades considerando misión, visión, objetivos, estructura orgánica, cantidad de colaboradores.	72.96	201.707	.493	.889
24. El plan de desarrollo de personas se realiza en base a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.	72.80	194.083	.715	.883
25. Las acciones consideradas en el plan de desarrollo de personas, se fundamentan en las prioridades de la institución y sus unidades.	72.76	196.940	.655	.885
26. Las acciones Las acciones consideradas en el plan de desarrollo de personas, se fundamentan en la disponibilidad y asignación presupuestal	72.76	189.273	.739	.882

---

