

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad. 2018

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y FINANZAS
INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

AUTORES

Lilian Patiño Gabriel

Agustín Guillermo Pinedo Meza

ASESOR

Juan Salazar Huapalla

Lima, Perú

2019

A nuestras familias, quienes nos han brindado su apoyo incondicional y con las que esperamos compartir nuestros logros.

A los profesores de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por los conocimientos que nos brindaron para crecer profesionalmente, por su guía y su apoyo.

A Dios, que nos ha dado fortaleza y perseverancia para continuar y alcanzar esta importante meta en nuestra formación profesional.

Nuestra sincera y eterna gratitud por su apoyo a nuestros profesores y asesores, especialmente al Dr. Juan Salazar Huapalla y a la Mg. Economista Carmen Valdivia Arenas.

A las personas que laboran en las organizaciones donde se realizó este estudio, por habernos brindado las facilidades para acceder a la información y así poder realizar la presente investigación.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y en una empresa privada del sector electricidad durante el año 2018.

En la entidad pública del sector salud, la muestra estudiada estuvo constituida por 162 trabajadores administrativos técnicos y auxiliares; y, en el caso de la empresa privada del sector electricidad, por 71 trabajadores entre jefes, supervisores y analistas. Ambos grupos habían sido capacitados en el 2017 y se consideraron los resultados de la evaluación del desempeño en el año 2018. Se evalúa el desempeño laboral del grupo de estudio antes y después de su exposición al efecto de la capacitación.

Para corroborar si existe significancia estadística en los datos observados en los valores de las calificaciones de la evaluación del desempeño, se aplicó la prueba de McNemar.

Se obtuvieron los resultados de la institución pública de salud con una significancia de 0.022, menor a 0.05 (95 % de confianza), por lo que se concluye que la capacitación influye significativamente en el desempeño laboral de su personal administrativo. Sin embargo, en la empresa privada del sector electricidad, se obtuvo una significancia de 1.000, mayor a 0.05, por lo que se concluyó que la capacitación no influye significativamente en el desempeño laboral de su personal administrativo.

Se identificaron las similitudes y diferencias en la capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo entre la institución pública de salud y la empresa privada del sector electricidad.

Palabras clave: capacitación, desempeño laboral.

Abstract

The general objective of this research was to determine the influence of training on the job performance of administrative personnel in a public health institution and a private electricity company during 2018.

The sample of study consisted of 162 technical and auxiliary administrative workers in the public health institution, and 71 workers—including chiefs, supervisors and analysts—in the private electricity company. Both groups had been trained in 2017 and the results of the 2018 performance evaluation were considered. The job performance of the study group is evaluated before and after the training.

The McNemar test was applied to confirm the statistical significance of the data observed in the performance evaluation score.

The research determined the results for the public health institution, obtaining a significance of 0.022, less than 0.05 (95% confidence). Therefore, it was concluded that training significantly influences the job performance of the administrative personnel working at the public health institution. In the private electricity company, the significance was 1.000, a figure higher than 0.05. Hence, it is concluded that training does not significantly influence the job performance of the administrative staff at the private electricity company.

The similarities and differences in training and job performance between the public health institution and the private electricity company personnel were identified.

Keywords: training, job performance.

Índice de Contenido

Resumen	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	11
Capítulo I: El Problema de Investigación.....	13
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Formulación del Problema	15
1.2.1. Preguntas	15
1.2.2. Objetivos	16
1.2.3. Justificación del tema de la investigación	16
Capítulo II: Marco Teórico.....	18
2.1. Antecedentes del Estudio	18
2.1.1. Antecedentes nacionales	18
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	22
2.2. Bases Teóricas.....	24
2.2.1. El desempeño laboral	24
2.2.2. La capacitación laboral	26
2.2.3. Teorías de la capacitación	27
2.2.4. Proceso de capacitación y desarrollo.....	28
2.2.5. Evaluación de la capacitación	30
2.2.6. Bases legales	33
2.3. Definición de Términos Básicos	35
2.4. Hipótesis de Investigación	37
2.4.1. Hipótesis general.....	37
2.4.2. Hipótesis específicas	37
Capítulo III: Metodología.....	38
3.1. Enfoque de la Investigación	38
3.2. Alcance de la Investigación.....	38
3.3. Diseño de la Investigación.....	38

3.4. Descripción del Ámbito de la Investigación	38
3.5. Variables.....	39
3.5.1. Definición conceptual de la(s) variable(s).....	39
3.5.2. Definición operacional de la(s) variable(s).....	39
3.6. Delimitaciones	40
3.6.1. Temática.....	41
3.6.2. Temporal	41
3.6.3. Geográfica.....	41
3.7. Limitaciones	41
3.8. Población y Muestra	41
3.9. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	42
3.10. Validez y Confiabilidad del Instrumento	42
3.11. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos	43
Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación.....	44
4.1. Capacitación en el Sector Público.....	44
4.1.1. Reseña de la institución.....	44
4.1.2. Caracterización de los trabajadores.....	45
4.1.3. Capacitación y desempeño	46
4.2. Capacitación en el Sector Privado.....	61
4.2.1. Reseña de la institución.....	61
4.2.2. Caracterización de los trabajadores.....	61
4.2.3. Capacitación y desempeño	62
4.3. Semejanzas y Diferencias entre los Modelos de Capacitación y Desempeño.....	73
4.3.1. Semejanzas.....	73
4.3.2. Diferencias	75
4.4. Conclusiones	79
4.5. Recomendaciones.....	80
4.6. Referencias Bibliográficas	82
Índice de Anexos	
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	86
Anexo 2. Cronograma de Gantt -plan de recolección y procesamiento de datos	87

Anexo 3. Capacitaciones que se realizaron en la entidad de salud del sector público-Año 2017	88
Anexo 4. Encuesta usada para medir la reacción a la capacitación	89
Anexo 5. Propuesta de encuesta para medir la reacción a la capacitación	90
Anexo 6. Encuesta piloto en la entidad del sector salud sobre la reacción a la capacitación recibida	91
Anexo 7. Resultados de la encuesta piloto en la entidad de salud del sector público.....	92
Anexo 8. Formatos de evaluación de desempeño del sector público (anverso)	93
Anexo 9. Formatos de evaluación de desempeño del sector público (reverso)	94
Anexo 10. Formatos de evaluación de desempeño del sector público - Tabla de calificación.....	95
Anexo 11. Puntajes de la evaluación de desempeño de los trabajadores capacitados en la entidad de salud del sector público- años 2017 y 2018	96
Anexo 12. Formato de necesidades de capacitación externa- Empresa privada del sector electricidad.....	101
Anexo 13. Encuesta de satisfacción del concursante con la capacitación recibida - Empresa privada del sector electricidad	102
Anexo 14. Registro de evaluación de desempeño del personal – Empresa privada del sector electricidad.....	103
Anexo 15. Hoja de reportes de incidencias - Empresa privada del sector electricidad ..	106
Anexo 16. Propuesta de formato de evaluación de desempeño - Empresa privada del sector electricidad.....	107
Anexo 17. Información evolutiva de desempeño - Empresa privada del sector electricidad.....	112
Anexo 18. Semejanzas y diferencias de la capacitación entre la entidad de salud del sector público y la empresa privada del sector electricidad	113
Anexo 19. Semejanzas y diferencias de la evaluación del desempeño entre la entidad de salud del sector público y la empresa privada del sector electricidad	114

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Prueba de McNemar-Paquete estadístico SPSS-Sector público.....	60
---	----

Índice de tablas

Tabla 1. Teorías que han influenciado en las corrientes de la capacitación	27
Tabla 2. Operacionalización de variables	39
Tabla 3. Determinación del alfa de Cronbach a la encuesta propuesta para medir la reacción.....	43
Tabla 4. Caracterización de los trabajadores según procedencia-Entidad de salud del sector público	45
Tabla 5. Caracterización de los trabajadores según género	46
Tabla 6. Capacitaciones realizadas en la entidad de salud del sector público según líneas de capacitación–Año 2017.....	49
Tabla 7. Capacitaciones realizadas en la entidad de salud del sector público según líneas de capacitación–Año 2018.....	50
Tabla 8. Cuadro comparativo de capacitaciones en la entidad de salud del sector público - Año 2017 vs Año 2018.....	50
Tabla 9. Resultados de juicio de expertos sobre la encuesta propuesta para medir reacción a la capacitación.....	52
Tabla 10. Aspectos considerados en la evaluación de desempeño del sector público	56
Tabla 11. Puntaje aprobatorio de la evaluación en el sector público	57
Tabla 12. Niveles valorativos de evaluación en el sector público	57
Tabla 13. Ejemplo de aplicación de valoración en sector público.....	59
Tabla 14. Prueba de McNemar- Entidad pública.....	60
Tabla 15. Caracterización de los trabajadores según procedencia - Empresa privada del sector electricidad.....	62
Tabla 16. Ponderación de los atributos en la evaluación – Empresa privada del sector electricidad.....	68
Tabla 17. Puntajes mínimos y máximos-sector privado	69
Tabla 18. Puntajes para cada nivel de calificación-Sector privado	69
Tabla 19. Calificación de atributos en el sector privado.....	70
Tabla 20. Categorías de desempeño en el Sector privado	70
Tabla 21. Prueba de McNemar - Empresa privada del sector electricidad.....	72

Introducción

Las organizaciones, públicas o privadas, dependen del desempeño de las personas que laboran en ellas y del desarrollo que estas alcancen en sus áreas de trabajo para lograr los objetivos esperados. Es por ello que una mejor capacitación del personal influye en su desempeño, su rendimiento y las expectativas de los gerentes o directivos.

La evaluación del desempeño laboral en las organizaciones permite a los gerentes o directivos, evaluar y medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores, en comparación con los objetivos estratégicos del negocio o la entidad. El proceso de evaluación es importante en ambos sentidos. Del lado del colaborador, se provoca una respuesta de fidelización para con la empresa si este tiene una evaluación con resultados satisfactorios; desde la perspectiva de los evaluadores, la evaluación del desempeño es un instrumento vital que debe convertirse en un proceso continuo por medio del cual se mejora el desempeño del colaborador y de la organización en general.

Cuando se habla acerca de lo que se invierte en la capacitación que se realiza al interior de las organizaciones y de la importancia que tiene para fortalecer las competencias de los colaboradores o servidores, se está dando por supuesto que, mediante una adecuada gestión de las actividades educativas, las empresas o entidades lograrán mejorar sus indicadores de gestión, lograr un mayor empoderamiento y, por ende, mayor competitividad en el contexto del libre mercado. Sin embargo, ¿está comprobado que la capacitación laboral tiene un impacto positivo en la empresa? o, ¿se suelen medir los resultados de los programas de capacitación que se realizan?

En este sentido, los cuestionamientos que pueden tener las actividades de capacitación ya no se centran en si sirve o no desarrollar competencias en los trabajadores, sino en si el aprendizaje transferido está efectivamente reforzando las competencias que se desean. Es decir, si se están obteniendo los resultados esperados al ser evaluado su desempeño, expresado en términos tanto cualitativos como cuantitativos.

De esta manera, el presente estudio pretende principalmente dar a conocer en qué consiste la capacitación y cómo se suele desarrollar al interior de la entidad pública del sector salud y en la empresa privada del sector electricidad, y qué metodologías de evaluación del desempeño utilizan para expresar, en términos cualitativos y cuantitativos, el concepto de evaluación de impacto.

Para este fin, se realiza una investigación teórica que consistirá principalmente en la revisión bibliográfica, tanto de conceptos como de experiencias prácticas al respecto de la

evaluación del impacto de la capacitación, que permita aproximarse a este concepto y a sus metodologías más utilizadas, así como la descripción del marco legal vigente o los modelos de gestión empresarial que permiten, en el sector público y en el sector privado respectivamente, mejorar su imagen institucional y fortalecer las inversiones de la empresa.

En el Capítulo I se desarrolla el problema de la investigación, su planteamiento y la formulación de la pregunta de acuerdo a la problemática de la Institución pública de salud y de la empresa privada del sector electricidad. Se describen los objetivos y la justificación del problema.

En el Capítulo II se elabora el marco teórico, que incluye una revisión de los trabajos de investigación de otros autores realizados en el contexto nacional e internacional. De la misma manera, se desarrollan las bases teóricas sobre las variables desempeño laboral y capacitación laboral con el sustento bibliográfico de las teorías de la capacitación, el proceso de capacitación y desarrollo y su evolución. También se citan las bases legales que rigen ambas variables en el sector público y en el privado. Al final, se elaborará un glosario de términos para comprender algunos conceptos citados.

En el Capítulo III se explica la metodología que se aplicará en el presente estudio, el enfoque de la definición de las variables de la investigación y la delimitación y validación del instrumento, culminado en la planificación de la recolección de datos.

En el Capítulo IV se desarrolla la investigación. Se describirán las características y resultados de las hipótesis planteadas sobre la influencia de la capacitación laboral en el desempeño laboral en cada uno de las organizaciones estudiadas. Se evalúan las semejanzas y diferencias que existen entre ambas poblaciones.

Además, se presentan como aportes una propuesta de encuesta de reacción que fue aplicada como piloto en la institución pública de salud y un formato de evaluación del desempeño que modifica la tabla de valoración para la empresa del sector privado, pues la actual no reflejaba con precisión el desempeño para cada tipo de cargo dentro de la empresa.

Por este motivo se considera de aplicación práctica la medición de la influencia de la capacitación laboral en el desempeño laboral. Esto será de utilidad a los gestores de ambas organizaciones para la toma de decisiones sobre el uso de los recursos presupuestarios y la gestión de la capacitación de los recursos humanos.

Con estos resultados se podrá elaborar las recomendaciones necesarias para implementar mejoras en los programas de capacitación y en los sistemas de evaluación del desempeño del personal administrativo, tomando en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa, lo que llevará al crecimiento y reconocimiento de sus clientes internos y externos.

Capítulo I: El Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones enfrentan permanentemente la necesidad de fortalecer su competitividad. El desarrollo y la capacitación del personal son ventajas competitivas que favorecen que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios y exigencias del entorno. Además, permite el desarrollo en las competencias necesarias en el desempeño del trabajo, compromiso y productividad. Sin embargo, muchos trabajadores abandonan las organizaciones cuando no encuentran posibilidades de crecimiento y desarrollo en una empresa. Según cifras de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU), nuestro país ocupa el tercer lugar en rotación de personal en Latinoamérica, con un índice de 18 %.

Las empresas están tomando actualmente mayor importancia al factor humano para el éxito y logro de sus metas organizacionales. Como se sabe, las personas pasan buena parte de su vida en el trabajo, y su desarrollo integral está muy relacionado a su desarrollo laboral. Esto le permite aprender cosas nuevas y, sobre todo, tener la habilidad y destreza en la función y cargo que desarrollan en la empresa. Es por ello que invertir en el desarrollo del personal generará grandes beneficios, no solo monetarios, sino que permitirá retener a los mejores elementos como parte clave de la empresa y fortalecerá los procesos de desarrollo de la organización.

La Oficina de Gestión de Calidad de la Institución Pública de Salud, estudiada en la presente tesis, ha reportado en el presente año que el 69 % de quejas de los usuarios externos se deben principalmente al personal administrativo de nivel técnico. Son ellos quienes mantienen el trato directo con los familiares de los pacientes (cajeros, admisionistas y vigilantes).

Las quejas están asociadas, en su mayoría, al desconocimiento de los procesos y procedimientos, lo que dio origen a errores en la atención del paciente y la insatisfacción consecuente. Sin embargo, también se evidencian quejas del usuario interno (personal del mismo instituto) que se acerca a realizar diversos trámites en las diversas oficinas y que, de igual modo, reciben un trato inadecuado por parte del personal administrativo.

En esta entidad, la Oficina de Recursos humanos, durante la ejecución del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) anual y según la normatividad de SERVIR, realizan acciones destinadas a determinar las necesidades de capacitación, programando y

formulando el requerimiento de capacitaciones, considerando aspectos como el sistema de evaluación de la entidad educativa, infraestructura y plana docente. En el caso de que las capacitaciones sean por montos que superen las ocho (08) UIT, se aplica el marco normativo de contrataciones del Estado vigente, según corresponda. Se presupuesta, y realizan las acciones de capacitación, invirtiendo más de 100 UIT al año (01 UIT o unidad impositiva tributaria equivale a S/4,050 al año 2018).

Al realizar la medición del desempeño laboral semestralmente, según formatos o fichas de evaluación del Desempeño, se evalúa y propone la capacitación para la mejora. Sin embargo, no se evalúa si existe una diferencia en los resultados de las capacitaciones anteriores o si aquellos trabajadores que fueron capacitados mejoraron en su evaluación del siguiente semestre —es decir, si estas capacitaciones han influenciado en el resultado de la evaluación de su desempeño—.

Medir y evaluar el desempeño del personal es clave para saber qué competencias requieren fortalecerse. De este modo, se determina si es necesario implementar capacitaciones, mayores supervisiones u otros métodos para aumentar la productividad, seguridad y satisfacción de los trabajadores. Este aspecto se consigue solo si se comprenden las reacciones, necesidades e inconvenientes observados en la capacitación por el propio personal, para lo cual se aplican encuestas que miden la percepción del trabajador.

Asimismo, se ha evaluado similar situación con el personal administrativo de mando medio de la Empresa privada del sector electricidad. Se consideró, en esta categoría, a los Jefes y Supervisores. Actualmente, a pesar de que la gerencia tiene como política capacitar a sus trabajadores e incluye anualmente en su presupuesto una partida denominada “Requerimiento Anual de Capacitaciones”, esta no se ejecuta en su totalidad. Tampoco se realizan encuestas de satisfacción a los capacitados. De igual modo, a pesar de que en las evaluaciones anuales de desempeño se consideran un rubro de oportunidades de mejora donde se describe en qué áreas o temas se debería capacitar al personal evaluado, estas muchas veces no son tomadas en cuenta por las gerencias. Estas dos situaciones descritas traen consigo una tercera situación, la de no destinar el presupuesto en capacitaciones relacionadas a las oportunidades de mejora detectadas en la evaluación ni contar con indicadores que midan los beneficios obtenidos con las capacitaciones o el retorno que esta capacitación trae para la empresa. Por esta razón, se desconoce si se alcanzaría el impacto deseado a nivel institucional.

Es observable que, en muchas entidades, los objetivos de capacitación no son correctamente definidos, pues se basan en su valor monetario más que en el conocimiento

del impacto que tienen las acciones de desarrollo del talento en los resultados de la organización. En otras oportunidades, el presupuesto de capacitación es insuficiente; no existe una adecuada metodología de evaluación de desempeño; se limita el acceso a las capacitaciones; se selecciona mal al personal; o los planes de capacitación no responden a la misión o visión de la organización.

La empresa no solo tiene la responsabilidad de gestionar el desarrollo del potencial de sus trabajadores, sino garantizar que dicho potencial genere mayores niveles de rentabilidad y menores costos a la empresa. Al incrementar sus capacidades, el trabajador obtiene una mayor creatividad y compromiso con los objetivos de la empresa.

De continuar la situación expresada a mediano y largo plazo, las consecuencias del problema serán las siguientes: alta rotación del personal, personal ineficiente, altos costos laborales, baja calidad del servicio, desmedro en la imagen de la organización, desmotivación de los colaboradores y distanciamiento de la visión y misión de la organización.

Una adecuada política de programación de la capacitación y de una adecuada evaluación del desempeño de los trabajadores mitigaría el problema planteado. Le corresponde evaluar esta programación a la alta Dirección, a la Gerencia de Recursos Humanos o quien haga sus veces e, incluso, a los mismos colaboradores, lo que los involucra en esta tarea.

1.2. Formulación del Problema

Consecuentemente, con la problemática de la Institución pública de salud y de la empresa privada del sector electricidad, se formularon las siguientes preguntas:

1.2.1. Preguntas.

Se han formulado las siguientes preguntas:

Pregunta general

¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y en una empresa privada del sector electricidad?

Preguntas específicas

- ¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud?

- ¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa privada del sector electricidad?
- ¿En qué se asemeja o se diferencia la capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad?

1.2.2. Objetivos.

Se han planteado los siguientes objetivos:

Objetivo general

Determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y en una empresa privada del sector electricidad.

Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud.
- Determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa privada del sector electricidad.
- Identificar las similitudes o diferencias en la capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad.

1.2.3. Justificación del tema de la investigación.

La presente investigación buscó asociar las siguientes variables:

Capacitación, que según Chiavenato (2007) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función a objetivos definidos, y Desempeño laboral, que según Dalton y H. Watts (2007) es la medición de la eficacia con la que un empleado realiza su trabajo, aplicada por un supervisor a sus subalternos.

Por otro lado, la relación de influencia entre ambas variables no había sido estudiada anteriormente en la Institución Pública de Salud ni en la empresa privada del sector electricidad. El presente trabajo evaluó si el desarrollo del personal contribuye realmente a su nivel de comportamiento y actuación en el trabajo para la consecución de objetivos medibles en eficacia, eficiencia e impacto.

Como síntomas del problema, se han observado en ambas organizaciones baja productividad, bajo rendimiento y bajo desempeño en el personal de mando medio u operativo. Por ello, siempre es útil realizar el análisis de cómo se ha estado realizando la capacitación en este grupo de trabajadores, la calidad esperada de sus resultados y sus costos, así como analizar su contribución al crecimiento de la organización a mediano y largo plazo, lo que mejora su imagen institucional y fortalece las inversiones de la empresa.

Por este motivo se consideró de aplicación práctica la medición de esta influencia, que será de utilidad a los gestores de ambas organizaciones para la toma de decisiones sobre el uso de los recursos presupuestarios y de recursos humanos. Con los resultados descriptivos, se podrá tener resultados y recomendaciones necesarias para implementar mejoras en los programas de capacitación y en los sistemas de evaluación del desempeño del personal administrativo, tomando en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa, lo cual llevará al crecimiento y reconocimiento de sus clientes internos y externos.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes del Estudio

Se han revisado trabajos de investigación de otros autores, realizados en el contexto nacional e internacional, como se describe a continuación:

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Asencios Trujillo, Celestino (2016), en su tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública titulada *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unánue, Lima, 2016*, revisó la problemática del sector público, donde, a nivel institucional, se evidencia en la evaluación del desempeño de los servidores, especialmente administrativo, calificaciones de regular a deficiente en lo que respecta a metas institucionales, lo que afecta los resultados del sector salud. El autor buscó de qué manera se relaciona la gestión del talento humano y el desempeño laboral en esta entidad. Plantea, como objetivo general de su trabajo, determinar la relación entre la gestión del desempeño humano; planteó, además, como objetivos específicos, determinar la relación de otros aspectos conexos, como son la admisión, capacidades y compensación del personal con el desempeño laboral del servidor administrativo. El autor realizó un muestreo probabilístico entre 136 trabajadores utilizando una encuesta mediante un cuestionario validado por juicio de expertos, utilizando la escala de Likert. Luego de la aplicación de análisis estadísticos, como el alfa de Cronbach, llegó a la conclusión que la gestión del talento humano, admisión, capacidades y la compensación del personal tuvieron una relación positiva moderada con el desempeño laboral. Es decir, en los servidores administrativos que sostuvieron que la compensación, motivación y desarrollo, era mayor. Mostraron un moderado mejor desempeño laboral que en aquellos trabajadores en que no se gestionó el desarrollo del talento humano.

En la tesis *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.A.*, de Cindy Carolina Pinedo Montoya y Lizet Joseline Quispe Peralta Lima 2017, de la Universidad San Ignacio de Loyola, se tuvo como objetivo determinar si la Gestión del Talento Humano influía en la motivación de los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.A., una empresa que atravesaba una etapa de bajos ingresos y por tanto se encontraba con la necesidad de reducir costos laborales para afrontar dicha situación, producto de la coyuntura de los bajos

precios del petróleo; como consecuencia, se originaron problemas de renuncia y de retención de personal. Luego, se plantearon soluciones relacionadas a la gestión del talento humano y desarrollar un plan para afrontar esta situación. Los autores realizaron una encuesta de 36 preguntas al cien por ciento de la población (se encuestó a todos los 212 trabajadores administrativos de la empresa), con el objetivo de evaluar como la Gestión del Talento Humano podría influir positivamente en la motivación y retención del personal administrativo de la empresa Petrex S.A.A. Las conclusiones obtenidas de este trabajo de investigación es que, dentro de Petrex S.A.A., no se estaban tomando medidas adecuadas de desempeño del personal ni tampoco la empresa medía el desempeño de sus colaboradores, ya que según los resultados obtenidos, estos percibían, entre otras cosas, poca o nula ayuda en las evaluaciones. A pesar de esto, y pese a la situación de crisis por la que atravesaba la compañía, los colaboradores administrativos no eran proclives a cambiar de empleo, por lo cual la empresa podría trabajar con un plan para desarrollar y consolidar la motivación en sus colaboradores en busca de conciliar el bienestar de la empresa y de los colaboradores mismos.

Maribel Calixta y Nolberto Ramos, en su tesis *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017*, tuvieron como objetivo buscar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Como en muchas municipalidades, los trabajadores provienen del partido político al que pertenecen los gobernantes de turno y algunos carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para la función que desempeñan. Cada gobierno que entra en gestión establece como trabajadores y funcionarios a las personas más cercanas para cubrir diferentes puestos; por tanto, la capacitación del trabajador es importante para afrontar diversas tareas concernientes al desarrollo o desenvolvimiento en el trabajo. El autor —a fin de obtener información sobre la importancia de la gestión de talento humano para los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y buscar en qué medida esta favorecía en la mejora del desempeño laboral, en la optimización de los recursos y en la generación de resultados positivos en bien de la organización y del mismo trabajador— encuestó a una muestra conformada por 145 trabajadores de dicha Municipalidad. Asimismo, realizó una evaluación para determinar el nivel de desempeño del personal, cuyos resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente a través del aplicativo SPSS. Las dimensiones que se emplearon en esta investigación fueron las siguientes: la selección de personal, la capacitación de personal y la adecuación de los ambientes favorables para un mejor desempeño. Producto de esta investigación, el autor concluyó que sí existe una correlación

positiva alta entre la Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, lo cual demuestra que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, esta se apreciará en el desempeño laboral del trabajador.

Benavides Villena, Jenny Grimaneza (2015), en su tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración, *Gestión del talento humano y fidelización del colaborador en la Empresa Financiera Confianza S.A.A del distrito de Trujillo, 2014*, revisó la problemática de una empresa dedicada al sector bancario, donde se evalúa el grado de fidelización que tiene cada colaborador a través de sus resultados y desarrollo profesional. El autor buscó la relación entre la gestión del talento humano y la fidelización del colaborador en dicha entidad. Se plantea, como objetivo general de su trabajo, determinar la influencia de la gestión de talento humano en la fidelización de los colaboradores; se plantea, además, como objetivo específico, determinar el grado y compromiso de los colaboradores con el análisis de los indicadores de gestión de talento humano. El autor utilizó el diseño de investigación no experimental, siendo esta de corte transversal; se aplicaron técnicas de recopilación de datos, encuesta y entrevista. La muestra estuvo conformada por 102 colaboradores.

Luego de los análisis probabilísticos que se utilizó, se llegó a la conclusión que la gestión del talento influye de manera positiva en la fidelización de los colaboradores. Es decir, los colaboradores tienen un alto grado de compromiso y actitud en su desempeño laboral.

Katherine Lilibeth Arana Barrueto y Ana Lucía Vásquez Solano (2015), en su tesis para optar el Título de Licenciado en Administración titulada *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014*, revisaron la problemática en una entidad privada, donde se evidenciaba la falta de gestión del talento humano y los colaboradores no tenían bien definidas sus labores y funciones. Esta era una debilidad para la universidad que afectaba sus objetivos. Las autoras estudiaron cómo incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral en dicha entidad, planteando, como objetivo general de su trabajo, determinar la incidencia de una buena gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral del área administrativo y, además, diseñar y proponer un modelo de gestión del talento humano para el área administrativa. Las autoras estudiaron a 59 trabajadores que están directamente involucrados con el desempeño en dicha área, utilizando como técnica de recolección de datos un cuestionario en escalamiento Likert; como técnica de análisis de datos, se usó la estadística descriptiva y el análisis documental. Las autoras llegaron a la

conclusión que en esta entidad falta implantar en la organización el control de la gestión del talento humano.

Armas Roque, Jesús y Asencio Hidalgo, Vania (2016), en su tesis titulada *Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la Empresa Cartavio S.A.A., provincia de Ascope-2015*, revisan la problemática de esta Empresa que, tras 300 años de existencia, no ha podido responder a los desafíos de la modernidad y pasa por una reducción notable de su producción tras conflictos gremiales y dirigencias de administradores que no han tomado en cuenta cómo gestionar y motivar a los trabajadores. Los autores buscan hallar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores, planteando como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano del desempeño humano y la producción. Ellos realizaron, entre los 300 trabajadores del área de fábrica, una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario y la escala de Likert. Además se obtuvo información de los indicadores que mostraran datos de la eficacia, eficiencia y efectividad para evaluar la producción de los trabajadores. Luego de la aplicación de análisis estadísticos como el chi cuadrado, llegaron a la conclusión que la gestión del talento humano obtuvo una relación directa con la producción de los trabajadores.

Ccoicca Meza, Elber (2017) elaboró su tesis, titulada *Relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ensil E.I.R.L, Huancayo;2016-2017*, ante la problemática originada por la limitada información sobre gestión del talento humano de los gerentes de la empresa, quienes mantenían muy poca comunicación con las distintas áreas de trabajo, poca participación en las decisiones de la empresa y no reconocían a los trabajadores; esta situación había originado la desmotivación de los colaboradores. El autor planteó como objetivo general de su trabajo determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral; planteó, además, analizar aspectos como la admisión, control, remuneración y retención de los trabajadores. El autor realizó un análisis entre el total de trabajadores (10), utilizando una encuesta. Luego de la aplicación de análisis estadísticos como el alfa de Cronbach, llegó a la conclusión que la gestión del talento humano, admisión, control, remuneración y retención del personal tuvieron una relación directa con el desempeño laboral del personal de la empresa Ensil E.I.R.L.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

Mariño Villafuerte, Teresa (2013), presenta su tesis para obtener el Título de Ingeniero Comercial, titulada *Desarrollo de un modelo de gestión del talento Humano para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Empresa Bioalimentar de la Ciudad de Ambato-Ecuador*. Luego de haber revisado la contextualización del micro entorno, macro entorno y haber planteado el análisis causa efecto, determina que el problema es el inadecuado manejo del talento humano para obtener el óptimo rendimiento laboral. La autora estudió de qué manera se relacionan la gestión del talento humano y el rendimiento de los trabajadores de la empresa Bioalimentar. Ella plantea, como objetivo general de su trabajo, determinar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el rendimiento de los trabajadores. La autora revisó los registros de evaluación del desempeño y realizó encuestas a una muestra de 155 trabajadores escogidos mediante muestreo estratificado entre trabajadores administrativos y operativos. Luego de la aplicación de análisis estadísticos a los resultados, como el chi cuadrado, llegó a la conclusión que la gestión del talento humano y el rendimiento de los trabajadores tuvieron una relación positiva, por lo que se debe desarrollar un modelo de gestión de talento humano para disminuir las brechas identificadas en el rendimiento de los trabajadores.

Llano Toapanta, Evelin (2015), presenta su tesis para optar el título de Ingeniera Comercial titulada *Sistema de Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Florícola Agrogana S.A en el periodo 2014- 2015 en la provincia de Cotopaxi- Ecuador*. En esta tesis evaluó a la empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de Flores, donde la problemática era un bajo nivel de desempeño de los trabajadores, falta de incentivos, escasa sociabilización laboral, y limitado conocimiento de los perfiles profesionales, lo que estaba afectando los resultados y objetivos de la empresa. La autora buscó mejorar e implantar el sistema de Gestión de talento Humano y mejorar el desempeño laboral, planteando como objetivo general de su trabajo, definir un sistema de gestión del talento humano para mejorar la eficiencia de los trabajadores. Planteó como objetivo específico, establecer las actividades de cada personal y medir su desempeño.

Utilizó la investigación descriptiva de una muestra de 120 trabajadores de áreas administrativas y producción con métodos cualitativos y de investigación de campo. Luego del estudio realizado, llegó a la conclusión que las funciones no concuerdan con los conocimientos de los trabajadores y no se realizaban capacitaciones en periodos establecidos, lo cual afectaba el desempeño de cada uno en los diferentes cargos. Además, se evidenció que no contaban con un sistema estructurado de Gestión del Talento Humano,

procedimientos de reclutamiento y selección de personal, políticas de ascensos e incentivos ni programa de capacitaciones. Finalmente, concluye que existe la necesidad de elaborar el sistema de gestión para lograr desarrollar habilidades y destrezas en cada trabajador.

La tesis *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)* (Guatemala, 2015) de Mónica Ivette Sum Mazariegos tuvo como objetivos establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo, con el propósito de elaborar una propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la empresa de alimentos. Justifica la problemática estudiada debida a la importancia de la motivación en la organización por constituir un elemento fundamental para que los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño y puedan lograr sus metas. Durante la investigación la autora comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización. Ella realizó entrevistas de 10 preguntas a una muestra de 34 trabajadores administrativos de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. El estudio fue de tipo descriptivo; se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores.

Los resultados obtenidos durante la investigación concluyeron que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

Muñoz Vera, Laura y Andrade Valenzuela, Pedro (2015), presentan su tesis *Análisis del Desarrollo de la Gestión del talento Humano y la incidencia en el desempeño Laboral del personal administrativo del hospital del IEESS de Babahoyo, Ecuador*. En él, justifican su investigación, debido a las falencias que tienen las entidades públicas de salud, pues el servicio que presta a los pacientes no siempre es realizado por elementos debidamente capacitados y preparados. El objetivo general fue desarrollar un análisis a la gestión del potencial humano y evaluar como incide en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital de Babahoyo. El estudio se realizó con el apoyo de la investigación de campo, entrevistando, con un cuestionario, a una muestra de 53 trabajadores y a 188 usuarios. Los resultados obtenidos fueron analizados por los autores que concluyeron que la gestión del talento humano está incidiendo en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital del IEES de Babahoyo. Asimismo, demuestra que no existe eficiencia y eficacia en la prestación del servicio al usuario en esta entidad de salud y los usuarios no están conformes con los servicios prestados por el personal administrativo.

Cevallos Sánchez, Yolanda (2013), en su tesis *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, Ecuador, Año 2013*, plantea la necesidad de tener información actualizada respecto a las condiciones que afectan al personal, al haber detectado deficiencias en los procesos de selección del personal que perjudica el desempeño. Entre estos factores, observa la inadecuada inducción y falencias en la retención y motivación del personal. El objetivo general fue determinar la incidencia de la gestión de la unidad de talento humano en el desempeño laboral mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y técnico, orientado al diseño de un modelo de gestión para fortalecimiento del desempeño laboral de los servidores.

El estudio se realizó con el apoyo de la investigación de campo, observación y entrevistas, así como encuestas con el uso de un cuestionario, en una muestra aleatoria de 9 directivos y 49 servidores. Los resultados obtenidos fueron analizados mediante pruebas estadísticas como chi cuadrado, con las que se concluye que la gestión del talento humano incidirá positivamente en el desempeño laboral de los servidores de la empresa.

Se determinó, además, que es indispensable que el ingreso de un nuevo servidor se dé mediante la aplicación de reclutamiento y selección, adecuadas, así deberá cumplir el perfil para el cargo. Un porcentaje muy significativo considera que la capacitación al personal permite desempeñar mejor las funciones y responsabilidades de su cargo.

2.2. Bases Teóricas

Se procede a definir las variables del estudio: desempeño laboral y capacitación laboral.

2.2.1. El desempeño laboral.

El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio parte de la realidad de la práctica diaria, hasta llegar al resultado deseado: un mejor desempeño laboral. Además, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es el que utilizan Milkovich y Boudreau, donde mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons (2000), quienes aseguran que el

desempeño laboral se ve afectado por factores como: las capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, diseño del trabajo, entre otros. (Citado en Araujo y Guerra, 2007).

Chiavenato (2007) define a la evaluación del desempeño como una apreciación sistémica del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, donde la evaluación es un proceso orientado a estimular o juzgar el valor, la excelencia y aquellas cualidades que posee el trabajador. La evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son evaluados en la organización con cierta continuidad, sea de manera formal o informal. Las evaluaciones no son un fin, sino un medio para ayudar a mejorar los resultados del área de recursos humanos y un medio para identificar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización, de entrenamiento o de adaptación al cargo que ocupa.

La responsabilidad por la evaluación de desempeño se atribuye a diferentes áreas o niveles de la organización de acuerdo con las políticas de recursos humanos de cada organización.

Según Chiavenato la evaluación de desempeño no puede ni debe reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al subordinado, sino que es necesario ir más allá, para poder identificar las causas y establecer estas perspectivas, conjuntamente con el evaluado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos: dar sustento a la acción salarial propuesta por el supervisor y brindar una oportunidad para que el supervisor revise la evaluación del desempeño del subordinado, y propugne la discusión acerca de la necesidad de que este se supere.

La evaluación del desempeño beneficia al individuo, al jefe, a la empresa y a la comunidad: beneficia al jefe, porque le permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, de manera objetiva, quien, producto de la evaluación, podrá hacer propuestas orientadas a mejorar el comportamiento de sus subordinados y lo ayudará a mejorar su comunicación; beneficia al subordinado, porque le permite conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más, le permite conocer las expectativas sobre su desempeño, así como a descubrir sus fortalezas y debilidades.

Por el lado de la empresa los beneficios se traducen en que la ayudará a definir más objetivamente la contribución de cada empleado, va a poder identificar que empleados necesitan reciclaje y/o capacitación, y qué empleados valiosos, tienen condiciones de transferencia o promoción.

2.2.2. La capacitación laboral.

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización que responde a sus necesidades y que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, además de perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, como un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios para prever demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

- a) **Inducción** Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de Recursos humanos, o quien haga sus veces, establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.
- b) **Entrenamiento:** Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay cambios que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.
- c) **Formación básica:** Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino.
- d) **Desarrollo:** Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes, que conocimientos y habilidades concretas.

En todas las acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la

organización. En el desarrollo gerencial deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, entre otros.

En todos los casos, deben planificarse adecuadamente, tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

2.2.3. Teorías de la capacitación.

Son varias las teorías que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación, cada una de ellas dirigida a relevar diferentes niveles o áreas de la organización. Se han hecho explícitos sus propósitos y objetivos centrales, y puede decirse que han gozado, en su momento, de un éxito relativo.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico y organizacional va dejando atrás la vigencia de esas teorías, por lo que también puede decirse que cada teoría nueva es, en cierto modo, una adaptación de la anterior, intentando así actualizarse a las nuevas circunstancias y exigencias.

En la siguiente tabla se expone un resumen de las principales diferencias entre estas teorías:

TABLA 1. TEORÍAS QUE HAN INFLUENCIADO EN LAS CORRIENTES DE LA CAPACITACIÓN

Teoría Neoclásica	Teoría Conductista	Teoría Sistemática
El propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia.	El propósito del entrenamiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que estos satisfagan sus necesidades y expectativas.	Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.
Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría Estructuralista
Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación	Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

Fuente: Adaptado de *Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos*. Servicio Civil (2014).

En un mundo tan cambiante y competitivo como hoy en día, se hace imperativo la necesidad de ir capacitando constantemente a su personal no solamente en temas de valores y cultura de la organización, sino en nuevos conocimientos, técnicas y tecnologías, a fin de que la empresa asegure la eficiencia, la productividad y calidad de los bienes o servicios que ofrece. Ninguna empresa es estática, ni tampoco su personal. Ambos, conjuntamente, deben estar siempre preparándose para el cambio.

La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia dentro de la organización.

Dessler señala que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. (2004). Por lo tanto, la capacitación es una herramienta importante en la gestión del recurso humano, que bien planificada, podría ayudar a mejorar la eficiencia en el trabajo de los trabajadores en una empresa, siendo también importante, porque el éxito y la permanencia en el mercado de una empresa, van a depender del conocimiento, habilidades y destreza de sus trabajadores. En la medida que el conocimiento, las habilidades y destrezas de los trabajadores de la empresa se hagan valiosos, únicos, difíciles de imitar, y que identifique a la empresa, entonces esta podrá alcanzar ventajas competitivas, éxito y la permanencia en el mercado.

2.2.4. Proceso de capacitación y desarrollo.

A fin de que las capacitaciones ayuden a la eficiencia en el trabajo y sobre todo, contribuyan al logro de los objetivos de la compañía, estas deben ser parte de un proceso sistemático, no solo secuencial y con etapas bien definidas en el tiempo. Además, se debe conjugar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados con tales acciones de capacitación, es decir estas deben enmarcarse dentro de un “Plan de Capacitaciones de la Organización”.

Werther y Davis (2008) describen al proceso de capacitación y desarrollo en las siguientes etapas:

- La evaluación de necesidades: realizando un diagnóstico basado en información pertinente, la cual debe ser agrupada de manera sistemática por el responsable de la capacitación, y donde la información complementaria está en mano de los gerentes de línea de la organización. Esta evaluación debe permitir establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Este inventario de

necesidades puede ser obtenido mediante: evaluaciones de desempeño, observación, cuestionarios o solicitudes de supervisores y gerentes, reuniones con supervisores gerentes o exámenes a los empleados, modificaciones en el trabajo o entrevistas de salida.

- Los objetivos de capacitación y desarrollo: los cuales van a especificar con claridad que cambios será capaz de lograr el empleado después de terminar con éxito el programa de capacitación.
- Contenido del programa: el cual debe elaborarse con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.
- La evaluación de la capacitación: etapa final del proceso que permite verificar el éxito de un programa.

George Bohlander y Scott Snell (2008), consideran a la capacitación como un proceso sistemático conformado por cuatro etapas:

- Detectar necesidades de capacitación: donde además de señalar que la gerencia de Recursos Humanos es responsable de detectar los tipos de capacitación que se requieran, cuándo y quién los necesita, y qué métodos son los más adecuados. La evaluación de necesidades se debe realizar mediante un análisis que involucre a la organización, a las tareas y a las personas.
- Diseño del programa de capacitación: etapa donde se debe diseñar el entorno del aprendizaje para aumentar el aprendizaje. El diseño de la capacitación debe basarse en los objetivos de la capacitación, en el deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y en las características de los instructores.
- Implementar el programa de capacitación: en esta etapa se debe definir el método más apropiado para lograr el mayor aprendizaje.
- Evaluación del programa de capacitación: muy importante para determinar la eficacia de la capacitación.

Por lo tanto, podemos concluir que la capacitación es muy importante para todas las organizaciones y esta debe llevarse a cabo continuamente de una manera sistemática, con objetivos claros, bien definidos y como todo proceso debe estar sujeta de la medición sobre su eficacia.

2.2.5. Evaluación de la capacitación.

Algunos autores han descrito Bases Teóricas y Científicas relacionadas a la Evaluación de la Capacitación, como Kirkpatrick en su disertación *Four levels of training evaluation* (1959), quien desarrolla en base a teorías conductistas y cognitivas, el modelo de “Evaluación de los cuatro niveles”, diseñado con el fin de ayudar a las áreas de recursos humanos en la elaboración de sus estrategias de evaluación de la formación o capacitación.

Kirkpatrick parte de la siguiente definición de aprendizaje: “para que haya aprendizaje debe producirse cambio de conducta” (Rivas Borja, 2008:48). En el modelo de “Evaluación de los cuatro niveles”, él desarrolló un marco de trabajo que ayude en la determinación de los datos que se deberían recolectar. Los cuatro niveles que él señala son:

- **Reacción:** Este nivel se refiere al grado en que los participantes de la capacitación la disfrutaron, dando su impresión, si esta ha sido favorable, atractiva y relevante para sus trabajos. Este nivel es más sencillo ya que no se mide ningún aprendizaje, utilizándose al cuestionario como herramienta para su medición.

En la evaluación de este nivel, se pueden obtener beneficios como medir la satisfacción del participante, obtener información sobre el adecuado contenido del material, la adecuada metodología y la conducción de la capacitación. Esta es, además, una evaluación de bajo costo.

Por otro lado, este nivel tiene como limitaciones, no poder medir una correlación entre el grado de satisfacción con la experiencia de aprendizaje, ni el uso de las habilidades en el trabajo. Asimismo, proporciona bajos beneficios cuando las evaluaciones de reacción no están hechas a la medida para cada acción de capacitación y la tabulación no incluye todos los datos.

- **Aprendizaje:** Entiéndase como aprendizaje, al grado en que los participantes han adquirido habilidades, técnicas, conocimientos, principios, nueva actitud, confianza y compromiso que fueron previstos que adquirirían, producto de su participación en el entrenamiento. Este nivel resulta más difícil de medir. Para la medición de este nivel, se puede utilizar herramientas como pruebas de papel y lápiz, curvas de aprendizaje, práctica de destrezas y simulaciones del trabajo. Es necesario planificar el procedimiento de evaluación, estableciendo medidas objetivas con indicadores cuantificables que midan el nivel de entendimiento de los participantes y en qué medida estos absorbieron el contenido.

Para ello es importante tener en consideración, que no es lo mismo, capacitar en técnicas, que hacerlo en ideas o principios. Por tanto, no es posible estandarizar

las pruebas. Lo más recomendable es usar pruebas escritas con preguntas cerradas de tipo elección múltiple.

Además, se debe tener en consideración al evaluar el nivel de aprendizaje, que el aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera objetiva y que se pueda determinar cuantitativamente los resultados.

También existen otros métodos como el analizar el desempeño del participante en la misma clase para obtener una medición objetiva de lo asimilado por el participante o el método de las pruebas escritas aplicable para el caso de los cursos de capacitación sobre principios, hechos o ideas. Es muy recomendable el hacer pruebas antes y después del curso de capacitación para saber, cuáles han sido los logros de la capacitación. Los beneficios que se obtienen de la evaluación de este nivel es el de asegurar la calidad, para mejorar la calidad del diseño y de la metodología que se use para la entrega de la capacitación, así como con los resultados obtenidos se puede retroalimentar sobre las fortalezas y los aspectos en donde sea necesario para el participante.

- Actitud: En este nivel el propósito general es medir el grado en que los participantes han tenido un cambio de actitud en el desarrollo de sus actividades laborales, así como el medir si han logrado aplicar en el trabajo todo lo que aprendieron en la capacitación.

Las evaluaciones en este nivel incluyen las observaciones de los supervisores, pares y subordinados del participante, así como un seguimiento a corto y mediano plazo y, por último, las comparaciones estadísticas.

El evaluar los resultados de una capacitación en cuanto a los cambios de actitud es una tarea complicada, pero necesaria para optimizar los programas e incrementar sus beneficios. Por eso, al evaluar el nivel de actitud se debe tener en consideración aspectos como el efectuar una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación y una estimación del desempeño de trabajo considerando para ello al supervisor del capacitado, a sus subordinados y a las personas que hacen el mismo trabajo. Asimismo, se debe considerar que la estimulación del desempeño del trabajo después de la capacitación debería efectuarse por lo menos después de un período de tiempo adecuado y necesario para que los capacitados tengan la oportunidad de practicar lo que han aprendido.

Los beneficios de evaluar este nivel pueden ser el de determinar si la capacitación ha producido diferencias, proporcionando información útil para modificar las acciones de capacitación o para modificar el ambiente de trabajo que facilite la transferencia de habilidades, o información para determinar si es necesario cambiar la metodología de la capacitación o simplemente decidir dejar de hacerlas.

Las limitantes que se pueden encontrar en esta evaluación de este nivel es que demanda más tiempo que las anteriores, por lo que requiere una mayor habilidad para diseñar un instrumento de evaluación, administrarlo e interpretar sus resultados.

- Resultados: La evaluación de este nivel mide el grado de contribución de los programas de capacitación en las mejoras de los procesos o gestión de la empresa, como reducción de costos, disminución de accidentes de trabajo, aumento de la eficiencia, reducción de quejas de los clientes, aumento de calidad, etc.

El propósito de la evaluación de este nivel es determinante para medir el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación. Mejor aún si este impacto puede expresarse en unidades monetarias para identificar el retorno de la inversión en la capacitación.

Además, la evaluación de este nivel va a demostrar si la acción de capacitación ha sido una inversión o simplemente un gasto sin ningún retorno para la empresa.

Es por lo tanto necesario que, para la evaluación de este nivel, se establezca la relación causa – efecto entre el desempeño logrado durante la capacitación y los indicadores operacionales, es decir, el desempeño antes y después del programa de capacitación. Existen algunos beneficios que las acciones de capacitación producen y que son medibles, como el rendimiento de la producción, el control de calidad y el tiempo destinado a realizar un determinado trabajo, etc. Existen otros beneficios no tangibles, de carácter cualitativo como el desarrollo de la personalidad, adquisición de nuevos hábitos, valores y costumbres o aquellos relacionados al desarrollo de la organización (clima laboral, relaciones interpersonales).

ROI: En los años noventa, Jack Philips (1999), norteamericano conocido como el gurú del ROI (Return on Investment o Retorno de la Inversión en español) en base al modelo de “Evaluación de cuatro niveles” de Donald Kirkpatrick, agrega un quinto nivel de medición el cual denomina ROI, donde señala los objetivos fundamentales que impactan directamente

a la compañía: el volumen de ventas, la productividad, la rotación, entre otros. Propone elaborar un modelo que pueda traducir la mayor cantidad de datos a su equivalente monetario, es decir, que complemente esta información con mediciones específicas que puedan determinar los verdaderos efectos del entrenamiento y cuantificarlas a términos comparando los beneficios monetarios obtenidos con los costos generados por el programa (ROI). En otras palabras, esto se expresaría en un valor de costo-beneficio para un período determinado. A pesar de que este modelo se ha ido perfeccionando y enriqueciendo en las mediciones y metodologías para su obtención, ha tenido detractores que proponen que, más bien, se deben enfocar en la formulación de los objetivos que la compañía quiere obtener, creando en su lugar medidas de los objetivos en términos cualitativas como cuantitativas, lo que han denominado Retorno de los Objetivos (ROO) o Return On Objectives. Señala que solo el 5 a 10% del entrenamiento podría ser "monetizado" cuando se relacionan con las metas operacionales y objetivos estratégicos de la organización, señalando que es mejor la claridad y especificidad previas de lo que se desea obtener, dada la variedad en los tipos de Programas de entrenamiento.

Phillips (1999), sostiene que las empresas no deberían efectuar capacitaciones solo por el hecho de tener un presupuesto para hacerlo, sino que estas deberían traer de vuelta un beneficio para la compañía. Entre las consideraciones necesarias que señala Phillips para la implementación de mediciones del ROI se enumeran las siguientes:

- ¿Cuál es la importancia del evento para la Organización en términos globales?
- ¿Cuáles son los objetivos que se quieren lograr?
- ¿Existen elementos dentro del Programa que pueden ser medidos de manera independiente?
- ¿Dentro de la organización existe apoyo para realizar las mediciones?

2.2.6. Bases legales.

En este acápite se revisará la regulación que existe en el sector privado y público que constituye el marco normativo de la capacitación y la evaluación del desempeño.

2.2.6.1. Personal contratado en el sector privado. La base legal para el sector privado, es el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) D.S N° 003-97 (1997), concordado con el Reglamento para el sector privado, que señala que, uno de sus objetivos principales es fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.

En su Título III Capacitación Laboral y Productividad, artículo 84°, describe que el empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que se pueda mejorar su productividad y sus ingresos. Así también, en el artículo 85°, señala que el empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo, Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias. Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades, según lo señalado en el artículo 86°:

- Incrementar la productividad;
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza;
- Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña;
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puestos de nueva creación;
- Prevenir riesgos de trabajo.

2.2.6.2. Personal del sector público. La base legal para el sector público se inició con el Decreto Legislativo N°1025, que aprueba las Normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público (2008) estableciendo las reglas para la capacitación y la evaluación del personal al servicio del Estado, como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. En su artículo 4° se designaba como Órgano Rector de la capacitación para el Sector Público a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, responsable de planificar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público, bajo los principios de mérito, especialización, eficiencia, capacidad y responsabilidad de los trabajadores, con imparcialidad y equidad, evitando la discriminación de las personas bajo ninguna forma para fomentar el desarrollo de un mercado competitivo y de calidad.

Posteriormente, mediante el Decreto Legislativo N° 30057 (2013), se aprueba la Ley del Servicio Civil, y en su Capítulo II, De la Gestión de la Capacitación, señala que la finalidad

de la capacitación era buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Sobre la gestión de la capacitación señala que los recursos destinados a la capacitación están orientados a mejorar la productividad de las entidades públicas y su planificación se hace a partir de las necesidades de cada institución, procurando la especialización y eficiencia, a partir de la capacidad instalada de las universidades, la Escuela Nacional de Administración Pública y otros centros de formación. Menciona que la planificación de la capacitación se hace para cerrar brechas de conocimientos y competencias, bajo sus modalidades de formación laboral y profesional, para fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores.

Este Decreto, en su Capítulo III, De la Gestión del Rendimiento y la Evaluación del Desempeño, señala que la gestión del rendimiento tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil, ya sean directivos servidores de carrera o de actividades complementarias; identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad.

En este decreto se describe al proceso de evaluación de desempeño como un proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto, y que debe garantizar que se comunique al servidor la metodología y los resultados de la misma, de tal manera que se puedan elaborar compromisos de mejora y realizar el seguimiento correspondiente. Se busca como consecuencia, calificar a los servidores como personal con rendimiento distinguido, buen rendimiento, sujeto a observación y desaprobado. De esta calificación depende la progresión en la carrera.

Con respecto al personal sujeto a observación, se desarrollan actividades de capacitación para atenderlos durante los seis meses posteriores a la evaluación. Si, habiendo tenido esta capacitación y fuera evaluado por segunda vez como personal de rendimiento sujeto a observación, es calificado como desaprobado.

Le corresponde, entonces, a Servir aprobar los lineamientos, metodologías para el proceso de evaluación, supervisar el cumplimiento de la evaluación y las discrepancias originadas que desnaturalicen los objetivos de la evaluación de los servidores.

2.3. Definición de Términos Básicos

Capacitación: es un proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar

alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. (R-141-2016-SERVIR-PE)

Desempeño Laboral: es la medición de la eficacia con la que un empleado realiza su trabajo, aplicada por un supervisor a sus subalternos. (R-141-2016-SERVIR-PE)

Competencias: Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado. (R-141-2016-SERVIR-PE)

Desempeño: Realización de funciones establecidas en un perfil de puesto. (R-141-2016-SERVIR-PE)

Acción de Capacitación: Actividad de enseñanza-aprendizaje destinada a cerrar brechas o desarrollar competencias o conocimientos en el servidor civil. En la Formación Laboral pueden ser talleres, cursos, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico ni a título profesional. Para la Formación Profesional, solo pueden ser maestrías o doctorados. (R-141-2016-SERVIR-PE)

Servidores civiles: Comprende a los servidores del régimen de la Ley del Servicio Civil organizados en los siguientes grupos funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias. Comprende, también a los servidores comprendidos en los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del Sector Público N° 728, y a los contratados bajo el régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057. (R-141-2016-SERVIR-PE)

Funcionario: comprende a quienes por designación de la autoridad competente desempeñan cargos de confianza o de responsabilidad directiva. (R.M N°626-2008/MINSA)

Profesional: comprende a quienes tienen título profesional o grado académico, reconocido por la Ley Universitaria, ejercen funciones de su especialidad y se encuentran dentro del grupo ocupacional profesional. (R.M N°626-2008/MINSA)

Técnico: comprende a quienes con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida, desempeñan funciones técnicas y se encuentran dentro del grupo ocupacional técnico. (R.M N°626-2008/MINSA)

Auxiliar: comprende a quienes tiene educación secundaria y experiencia o calificación para ejercer labores de apoyo y se encuentren dentro del grupo ocupacional auxiliar. (R.M N°626-2008/MINSA)

2.4. Hipótesis de Investigación

Procederemos a la formulación de las hipótesis generales y específicas.

2.4.1. Hipótesis general.

La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad.

2.4.2. Hipótesis específicas.

La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud.

La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa privada del sector electricidad.

El presupuesto asignado, las reglamentaciones y la metodología de aplicación son los principales factores que determinan las semejanzas y diferencias en la capacitación del personal administrativo de la institución pública de salud y la empresa privada del sector electricidad.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se detalla la metodología a aplicar para el desarrollo de la Tesis.

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la presente investigación es un enfoque mixto, pues comparte las características de los siguientes enfoques:

Enfoque cualitativo pues al evaluar la variable Capacitación, se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Enfoque cuantitativo pues al evaluar al desempeño laboral, se recolectaron los datos para probar la hipótesis en base a una medición numérica y análisis estadísticos de los indicadores del desempeño y la validez de los resultados.

3.2. Alcance de la Investigación

El alcance de la tesis fue de tipo Explicativo, pues además de describir el problema observado, se buscó determinar si existía una relación de causa- efecto, entre la variable Capacitación y la variable Desempeño laboral.

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación está orientado a determinar la influencia de la Capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y la empresa privada del sector electricidad.

El diseño en esta tesis es de tipo no experimental, al no existir manipulación de las variables, limitándose a describir el desempeño laboral del grupo de estudio antes y después de su exposición al efecto de la capacitación. Es transversal, pues los datos se recolectaron en un solo tiempo, de tal manera que se pudo describir su interrelación en un momento dado; denominándose por esta característica, Transversal correlacional. Se desarrolló el modelo mencionado en ambas organizaciones.

3.4. Descripción del Ámbito de la Investigación

Se describieron los componentes de la tesis que permitan alcanzar los objetivos de la investigación y contestar la pregunta de la investigación.

3.5. Variables

En la tesis se trataron dos variables expresadas en Pregunta general.

3.5.1. Definición conceptual de la(s) variable(s).

Variable independiente: Capacitación.

Naturaleza: Cualitativa

Medición: Nominal

Definición: La Capacitación es un proceso que tiene como finalidad mejorar el desempeño del personal a través del cierre de brechas y desarrollo de competencias y conocimientos, que permitan fortalecer sus capacidades y alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Naturaleza: Cuantitativa

Medición: Escala

Definición de Desempeño Laboral: es la medición de la eficacia con la que un empleado realiza su trabajo, aplicada por un supervisor a sus subalternos.

3.5.2. Definición operacional de la(s) variable(s).

La definición operacional de las variables se observa en la siguiente Tabla:

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones o sub variables	Indicadores	Fuente de datos	Instrumentos
Capacitación	Presupuesto asignado	Porcentaje del presupuesto asignado a la gestión del talento presupuestado anual de la organización.	Datos del área de Presupuesto, y Planeamiento	Base de datos de la empresa
	Cumplimiento de Capacitaciones	Número de capacitaciones realizadas/ Total de programadas en el Plan de Capacitaciones.	Datos del área de Presupuesto, y Planeamiento.	Base de datos de la empresa
	Responsabilidad	Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas. Puntaje: de 1,75 a 8.75 con 5 niveles valorativos	Datos del área de personal.	Ficha de Evaluación de desempeño y conducta laboral.

Desempeño laboral	Iniciativa	Califica el grado de actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad. Puntaje: de 1,75 a 8.75 con 5 niveles valorativos	Datos del área de personal.	Ficha de Evaluación de desempeño y conducta laboral
	Colaboración	Califica la disposición de apoyar con esfuerzo adicional incluso con tareas y acciones fuera de su competencia Puntaje: de 1,75 a 8.75 con 5 niveles valorativos	Datos del área de personal.	Ficha de Evaluación de desempeño y conducta laboral
	Oportunidad	Califica la disposición de apoyar con esfuerzo adicional incluso con tareas y acciones fuera de su competencia. Puntaje: de 1,75 a 8.75 con 5 niveles valorativos	Datos del área de personal.	Ficha de Evaluación de desempeño y conducta laboral
	Calidad del trabajo	Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado. Puntaje: de 1,75 a 8.75 con 5 niveles valorativos	Datos del área de personal.	Ficha de Evaluación de desempeño y conducta laboral
	Confiabilidad y discreción	Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña. Puntaje: de 1,75 a 8.75 con 5 niveles valorativos	Datos del área de personal.	Ficha de Evaluación de desempeño y conducta laboral
	Relaciones interpersonales	Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo. Puntaje: de 1,75 a 8.75 con 5 niveles valorativos	Datos del área de personal.	Ficha de Evaluación de desempeño y conducta laboral
	Cumplimiento de las Normas	Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, procedimientos, instructivos y otros) Puntaje: de 1,75 a 8.75 con 5 niveles valorativos	Datos del área de personal	Ficha de Evaluación de desempeño y conducta laboral

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Delimitaciones

Las delimitaciones del problema de la investigación se plantearon de forma más específica en cada uno de los aspectos siguientes, que fueron necesarios para responder a la pregunta de la investigación:

3.6.1. Temática.

De acuerdo a la clasificación de las áreas de conocimiento, según el estándar internacional de Áreas de Ciencia y tecnología de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo económicos), el estudio de la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral se encuentran en el área de Ciencias Sociales, Sub área de Ciencias Políticas, Disciplina de Teoría Organizacional.

3.6.2. Temporal.

Se recogieron los datos de las capacitaciones realizadas en el año 2017 y las evaluaciones correspondientes al primer semestre del año 2017 y 2018.

3.6.3. Geográfica.

La tesis se desarrolló en el Perú, Departamento de Lima, provincia de Lima, en el Distrito de Breña, donde se encuentra ubicada la institución pública de salud y en los Departamentos de Ica y Lima, donde se encuentra ubicada la empresa privada del sector electricidad.

3.7. Limitaciones

Las limitaciones que enfrentamos en la realización de esta tesis estuvieron relacionadas a la determinación de la significancia estadística de los resultados. En el caso del sector público fue posible obtener la muestra de estudio (personal administrativo técnico y auxiliar) que permita determinar conclusiones con nivel de significación aceptable. Sin embargo, en el sector privado la muestra estuvo constituida por personal de confianza (Jefes, Supervisores y Analistas) que habían recibido capacitaciones durante el año 2017 con la limitación de que en el sector privado no se usan ponderaciones cuantitativas en las evaluaciones de desempeño sino cualitativas y el acceso limitado de la información de las evaluaciones al ser considerada de carácter confidencial.

3.8. Población y Muestra

En la tesis se observaron dos grupos de poblaciones:
La Población o universo A que corresponde a la entidad de salud del sector público, está conformada por los 162 trabajadores administrativos, que laboran en la institución pública de salud, nombrados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276; o contratados bajo el régimen del Decreto legislativo N° 1057 (CAS), técnicos o auxiliares de mando medio u

operativo, que recibieron al menos una capacitación en el año 2017. La muestra A está conformada por los 162 trabajadores, lo que corresponde al 100% de todos los trabajadores capacitados (100% de la población-universo).

La Población o universo B corresponde a la empresa de energía eléctrica del sector privado, está conformada por 71 trabajadores administrativos de las provincias de Ica y Lima, que laboran en la empresa privada del sector electricidad, contratados bajo el régimen de contrato a plazo indefinido - personal de confianza - recibieron al menos una capacitación en el año 2017. La muestra B está conformada por los 71 trabajadores, lo que corresponde al 100% de todos los trabajadores capacitados (100% de la población-universo).

3.9. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Las técnicas son los medios empleados para poder recolectar la información relacionada a las variables. Para los datos de la Variable Capacitación se utilizó la técnica de la Observación, cuyo instrumento fue el registro de los datos obtenidos. Se nos permitió el acceso a las fuentes secundarias de los archivos de los planes de capacitación que se encuentran en la Unidad de Capacitación de la Oficina de Personal, donde se recolectaron datos de la relación de personal capacitado en el año 2017 y listado de las actividades educativas que se realizaron ese año.

Se extrajo en la Ficha de recolección los siguientes datos: nombre, sexo, procedencia, descripción de la capacitación, fecha de la capacitación, monto de la capacitación.

Para los datos de la variable Desempeño laboral se utilizó la Observación, cuyo instrumento fue el registro de los datos obtenidos. Se pudo tener acceso a las fuentes secundarias de los archivos de los formatos o fichas de evaluación del personal que había recibido al menos una capacitación en el año 2017, registrando la calificación de su evaluación correspondiente a los años 2017 y 2018. Esta información también se encontraba en la Unidad de Capacitación.

3.10. Validez y Confiabilidad del Instrumento

Se aplicaron pruebas de validez a las fichas de recolección de datos para recolectar la información de las variables del estudio.

Para poder obtener más información sobre otros factores relacionados a la calidad de la actividad educativa brindada, se elaboró un instrumento como formato de encuesta utilizando la escala de Likert. Para realizar la validación del instrumento, se solicitó la

opinión a cinco (5) expertos del INSN que habían laborado anteriormente en la Unidad de Capacitación, Unidad de Enseñanza formativa y Capacitación especializada de personas. Se determinó el coeficiente alfa de Cronbach para la validación estadística del instrumento.

Los resultados fueron sometidos a un análisis estadístico mediante la prueba del alfa de Cronbach utilizando la siguiente fórmula:

TABLA 3. DETERMINACIÓN DEL ALFA DE CRONBACH A LA ENCUESTA PROPUESTA PARA MEDIR LA REACCIÓN

Aplicación de la fórmula para calcular el alfa de Cronbach:	
$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$	
Donde:	<p>S^2_i es la varianza del item i</p> <p>S^2_t es la varianza del total de los items observados</p> <p>K es el número de preguntas o items observados</p>
Si:	<p>S^2_i es 22.19</p> <p>S^2_t es 166.41 puesto que la S=12.90</p> <p>K es 37</p>
Entonces:	<p>α es igual a $\frac{37}{36}$ por 1 menos $\frac{22.19}{166.41}$</p> <p>es igual a 1.028 por 1 menos $\frac{22.19}{166.41}$</p> <p>1.03 por (1 menos 0.13)</p> <p>1.03 por 0.87</p> <p>α es igual a 0.896</p>

Fuente: Elaboración propia

3.11. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

El cronograma donde se detalla el Plan de recolección y procesamiento de datos se encuentra en el Anexo 2. Cronograma de Gantt.

Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación

En este capítulo se revisarán las características de la entidad de salud del sector público y de la empresa de electricidad del sector privado, así como los resultados obtenidos con respecto a capacitación y desempeño y las semejanzas y diferencias que existen entre estas organizaciones.

4.1. Capacitación en el Sector Público

En este capítulo se revisarán las características de la entidad de salud del sector público.

4.1.1. Reseña de la institución.

El Instituto Nacional del Niño (INSN) es un establecimiento público de salud perteneciente al Ministerio de Salud. Está categorizado como un establecimiento de alta capacidad de resolución con Nivel III-2. La atención que brinda está dirigida a la población pediátrica (niños y adolescentes hasta los 18 años). Su principal propósito, según el Plan operativo institucional del año 2019 es contribuir al desarrollo de «la asistencia especializada, capacitación, docencia e investigación en busca del mejor método de prevención y diagnóstico, tratamiento médico y en general procesos y procedimientos que reduzcan o eliminen la morbimortalidad de la población [niños y adolescentes]» (INSN, 2019, p. 3). El instituto, con una ubicación muy accesible, está localizado en la Avenida Brasil, en el distrito de Breña y cuenta con 430 camas hospitalarias. También cuenta con 83 especialidades, servicios de apoyo diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, con una cartera de más de 6300 diferentes procedimientos y exámenes de diagnóstico, tecnología de punta, infraestructura y personal profesional capacitado que lo hace el primer centro de referencia para enfermedades pediátricas. A su vez es sede de pasantías de pre grado y postgrado de las carreras médicas y no médicas de la salud de las principales universidades. Además, desarrolla la investigación en las ciencias médicas, ensayos clínicos e innovación en tecnología de la salud.

Cuenta con 3014 trabajadores distribuidos en 2710 trabajadores nombrados bajo el régimen N° 276 (89.91 %) y 304 contratados CAS mediante el régimen N° 1057 (10.09%). Del total de trabajadores, 2413 son asistenciales (80.05%) y 601 son administrativos (19.95%).

4.1.2. Caracterización de los trabajadores.

En el INSN el personal administrativo se encuentra distribuido de acuerdo a sus funciones y actividades en Oficinas, Unidades y áreas, a cargo de un Jefe (generalmente es profesional). Los trabajadores que se incluyen en el estudio son administrativos técnicos y auxiliares con estudios técnicos menores a 3 años y en el caso de personal auxiliar cuentan con la experiencia previa al cargo.

Las actividades de oficina que realizan principalmente están relacionadas al registro de documentos en los sistemas de trámite, sistemas administrativos y financieros, tributarios, además de transcribir, elaborar reportes e informes de mediana complejidad, archivo y reparto de documentos.

Los 162 trabajadores incluidos en el estudio laboran en distintas Oficinas, Servicios y unidades, cuya nominación se ha codificado con las 3 primeras letras. Como se puede observar en la siguiente Tabla, la mayoría de trabajadores que han participado en el estudio provienen de la Oficina de Personal (19.75%), así como los que provienen de Logística, en igual proporción que los de Archivo (13.58%).

TABLA 4. CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN PROCEDENCIA-ENTIDAD DE SALUD DEL SECTOR PÚBLICO

Procedencia (Oficina/Servicio/Unidad) y Siglas	Número	Porcentaje
Logística (Log)	22	13.58
Personal (Per)	32	19.75
Apoyo al diagnóstico (Dia)	12	7.41
Archivo (Arc)	22	13.58
Investigación (Inv)	10	6.17
Epidemiología (Epi)	4	2.47
Dirección General (Dir)	15	9.26
Servicios Generales (Ser)	10	6.17
Presupuesto (Pre)	4	2.47
Calidad (Cal)	14	8.64
Asistenciales (Asi)	17	10.49
Total	162	100

Fuente: Elaboración propia según datos de la Unidad de capacitación de la Oficina de personal.

Con respecto al género, fueron más mujeres las que fueron capacitadas a comparación de los trabajadores del sexo masculino, lo que se visualiza mejor en la siguiente tabla:

TABLA 5. CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN GÉNERO

Género	Número	Porcentaje
Masculino	76	46.91
Femenino	86	53.09
Total	162	100.00

Fuente: Elaboración propia según datos de la Unidad de capacitación de la Oficina de personal.

La diferencia entre ambos géneros es 6.18 % a favor del sexo femenino, lo que se relaciona principalmente a que este género también es predominante en la distribución de trabajadores.

4.1.3. Capacitación y desempeño.

Se revisaron estas variables en la entidad de salud del sector pública.

4.1.3.1. Características de la capacitación. En el marco de sus funciones, Servir aprueba la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas” con fecha 13 de agosto de 2016 y deroga la “Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al servicio del estado”.

En dicha Directiva, se señala que el ciclo del proceso de capacitación comprende un ciclo de tres etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación. Dicho proceso se interrelaciona con la Gestión del Rendimiento. Se recibe información sobre la evaluación de desempeño de los servidores, que permita planificar y ejecutar acciones de capacitación de manera prioritaria para el personal. En su artículo 6.4.1, trata sobre la etapa de Planificación, que tiene por finalidad que cada entidad identifique y defina sus necesidades de capacitación a partir de sus objetivos estratégicos, con el propósito de determinar las Acciones de Capacitación que realizará durante un ejercicio fiscal. Comprende cuatro fases: 1) Conformación del Comité de Planificación de la Capacitación, 2) Sensibilización sobre la importancia de la capacitación, 3) Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y 4) Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas.

De estas fases, la fase de desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es la más importante, pues en esta fase deberán identificarse y priorizarse las necesidades de

capacitación a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos, las cuales deben estar alineadas a las funciones de los perfiles de puestos y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. El diagnóstico se desarrolla en base a la integración de requerimientos de capacitación, para determinar el presupuesto estimado que la entidad debe incorporar a su proyecto de presupuesto del siguiente año, con la finalidad de asegurar recursos para financiar la capacitación.

El Plan de Desarrollo de las Personas es el instrumento de gestión para la planificación de las Acciones de Capacitación de cada entidad y se elabora a partir del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Su vigencia es anual y se aprueba mediante Resolución del titular de la entidad.

Se cuenta con seis líneas de capacitación a las que se articulan las capacitaciones que serán priorizadas: Investigación, Especialización, Docencia, Clima Organizacional. Gestión administrativa y Gestión asistencial.

Además, el Comité de Plan de Desarrollo de las Personas, está conformado mediante Resolución directoral, por El Director Adjunto, la Jefa de Personal, la Jefa de la Unidad de Capacitación y un trabajador elegido por votación por los trabajadores, por el periodo de 2 años.

La aprobación y presentación del PDP ante SERVIR se realiza como máximo el 31 de marzo de cada año. Las entidades no pueden ejecutar acciones de capacitación antes de la aprobación del PDP. El Instituto Nacional de Salud del Niño elaboró el Plan de Desarrollo de las Personas para ejecutarse en el año 2017, llegando a ejecutar 41 actividades educativas por el monto de S/490,916 cuya denominación y monto individualizado se presentan en el Anexo 3.

En la Etapa de Evaluación se miden los resultados de las Acciones de Capacitación ejecutadas. La evaluación de la capacitación tiene cuatro niveles: Reacción, mide la satisfacción de los participantes; Aprendizaje, mide los conocimientos adquiridos de acuerdo a los objetivos de aprendizaje; Aplicación, mide el grado en el cual las competencias o conocimientos adquiridos se trasladan al desempeño de los servidores; e Impacto, mide los efectos de mediano plazo que se atribuyen directamente a la Acción de Capacitación, a través de los indicadores de gestión de la entidad. Los resultados de la evaluación generan información para la mejora continua de la gestión de la capacitación.

Las herramientas de esta etapa se definen según cada nivel:

- a) Nivel de Reacción: Encuesta de Satisfacción.

- b) Nivel de Aprendizaje: Evaluación de medición que proponga el proveedor de la capacitación.
- c) Nivel de Aplicación: Propuesta de Aplicación en la práctica diaria.
- d) Nivel de Impacto: Medición de impacto que proponga la entidad en base a los indicadores de gestión.

El artículo 6.4.3.1 trata sobre la Encuesta de satisfacción que es el formato que corresponde al nivel de evaluación de reacción. Esta encuesta es realizada a los beneficiarios de la capacitación para calificar el grado de satisfacción de la Acción de Capacitación. Se consideran aspectos como los objetivos, materiales, recursos audiovisuales, metodología, instructor, ambiente, logística, entre otros. Esta evaluación se realiza inmediatamente culminada la capacitación.

La medición de la reacción a la capacitación en el INSN es realizada por una encuesta aprobada por una Directiva Administrativa interna N°002-2014.

El artículo 6.4.3.2 trata sobre la Herramienta de Medición de Aprendizaje, que corresponde al nivel de evaluación de aprendizaje, la cual es propuesta por el proveedor de capacitación, cuyo resultado permite evidenciar los conocimientos y habilidades mediante pruebas o test desarrolladas por los beneficiarios de la capacitación. Esta evaluación se realiza al inicio y al final, o, durante y al final de la Acción de Capacitación (pre test-post test).

Al revisar los resultados de los exámenes sobre los conocimientos adquiridos por los servidores en las capacitaciones durante el año 2017, se obtuvo que solo 18 servidores fueron desaprobados de un total de 1198, correspondiente al 1.50%. En este grupo se incluyen 16 técnicos y auxiliares.

En el artículo 6.4.3.2, para medir el nivel de Aplicación una vez culminada la capacitación, se hace el seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas en un plazo no mayor a 6 meses siendo validado por el Jefe inmediato, quien es el responsable de hacer el seguimiento de la aplicación de las competencias fortalecidas en la capacitación.

En el artículo 6.4.3.3, para la medición del impacto, la entidad busca identificar los efectos que a mediano plazo se atribuyan directamente a la acción de capacitación, a través de los indicadores de gestión que evidencien los efectos generados por la acción de capacitación.

La capacitación en el INSN se planifica desde el año anterior, una vez que se ha aprobado la primera versión del presupuesto del año siguiente, aproximadamente en el mes de octubre. A inicios del año en el cual van a ejecutarse las capacitaciones, estas son priorizadas en un plan que luego es aprobado por el Comité del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)

conformado por la Jefatura de Personal, Jefe de capacitación, un representante de los trabajadores elegido por voto mayoritario y un representante de la Dirección General.

El Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), se sustenta en Cinco Niveles de Acción Específicas: 1. Investigación 2. Especialización 3. Docencia 4. Clima Organizacional 5. Gestión Administrativa.

La descripción de las capacitaciones que se realizaron en los años 2017 de acuerdo a su temática, así como el monto ejecutado en cada una de las actividades educativas se detalla en la Tabla N°6 donde puede observarse que las capacitaciones estuvieron enfocadas mayormente a la gestión asistencial.

TABLA 6. CAPACITACIONES REALIZADAS EN LA ENTIDAD DE SALUD DEL SECTOR PÚBLICO SEGÚN LÍNEAS DE CAPACITACIÓN–AÑO 2017

Capacitaciones realizadas en el año 2017				
Líneas de Capacitación	de	Capacitaciones	Capacitados	Monto
Investigación		3	56	S/ 25,407
Especialización		3	137	S/ 90,764
Docencia		0	0	S/ 00,000
Clima organizacional		6	269	S/ 36,644
Gestión administrativ		10	480	S/185,327
Gestión asistencial		19	544	S/152,774
Total		41	1486	S/490,916

Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidad de Capacitación de Personal

Las capacitaciones que se realizaron en el año 2018 también estuvieron enfocadas predominantemente a la gestión asistencial, como puede observarse en la siguiente tabla:

TABLA 7. CAPACITACIONES REALIZADAS EN LA ENTIDAD DE SALUD DEL SECTOR PÚBLICO SEGÚN LÍNEAS DE CAPACITACIÓN–AÑO 2018

Capacitaciones realizadas en el año 2018				
Líneas de Capacitación	Capacitaciones	Capacitados	Monto	
Investigación	2	42	S/ 4,000	
Especialización	3	96	S/102,100	
Docencia	0	0	S/ 0.00	
Clima organizacional	1	65	S/ 0.00	
Gestión Administrativa	19	601	S/176,579	
Gestión asistencial	62	946	S/ 287	
Total	87	1750	S/570,006	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidad de Capacitación de Personal

Se pueden comparar ambos periodos de capacitación en la Tabla 8:

TABLA 8. CUADRO COMPARATIVO DE CAPACITACIONES EN LA ENTIDAD DE SALUD DEL SECTOR PÚBLICO - AÑO 2017 VS AÑO 2018

Datos	Año 2017	Año 2018
Presupuesto programado	S/830,000	S/920,000
Monto ejecutado	S/490,916	S/570,006
Porcentaje de ejecución	59.15%	62%
Capacitaciones	41	87
Capacitados	1486	1750

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla donde podemos observar que el año 2018 superó todos los parámetros comparados con el año 2017:

- Mayor presupuesto ejecutado (16.11% más que el monto ejecutado en el año 2017)
- Mayor porcentaje de ejecución (superó en 2.85%).
- Mayor número de capacitaciones realizadas (212.19%).
- Mayor número de capacitados (117.76%).

Para que se produzca aprendizaje es importante que los participantes de la actividad educativa reaccionen favorablemente hacia ella, en términos de interés, atención y motivación. Así, la evaluación de reacción mide cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos o dimensiones relacionadas a la capacitación. Como se puede observar en el formato vigente de la encuesta o instrumento propuesto para medir la reacción a la capacitación en el INSN, descrita en el Anexo 4, esta incluye algunas dimensiones como: Organización, Coordinación, Docente, Asistencia y otros criterios en total 14 ítems o preguntas).

Esta evaluación recoge la opinión de los participantes a partir de las cuales se pueden realizar mejoras en los cursos, pero, a pesar de ser la forma más económica y rápida de obtener información, los resultados obtenidos pueden verse afectados por factores externos que no necesariamente tienen que ver con la calidad de la actividad educativa brindada.

Como parte del desarrollo de esta Tesis, y para obtener más información sobre la calidad de la actividad educativa brindada, se aplicó un formato de encuesta utilizando la escala de Likert, que incluía más dimensiones: Objetivos y contenidos del programa, materiales, recursos audiovisuales, instructor, metodología, duración, ambientes de aprendizaje, intención de aplicación, aplicabilidad, autoeficacia, logística, favorabilidad del entorno y percepción global llegando a un total de 37 ítems o preguntas. (Anexo N° 5)

Los resultados del juicio de expertos se presentan en la Tabla 9:

TABLA 9. RESULTADOS DE JUICIO DE EXPERTOS SOBRE LA ENCUESTA PROPUESTA PARA MEDIR REACCIÓN A LA CAPACITACIÓN

		VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA																																							
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		Total													
JUECES		a	b	a	b	c	d	a	a	b	c	d	e	f	a	b	a	b	c	a	b	a	a	b	c	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	Fila				
Juez 1		4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	2	2	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	3	4	5	4	148		
Juez 2		4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	152		
Juez 3		4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	129
Juez 4		4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	124
Juez 5		3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	149	
Total		19	18	20	17	16	21	16	21	19	20	20	20	19	21	20	20	18	17	18	18	18	22	20	19	19	18	17	21	19	20	21	19	21	15	18	19	18	702		
columna																																									
Promedio		3.8	3.6	4	3.4	3.2	4.2	3.2	4.2	3.8	4	4	4	3.8	4.2	4	4	3.6	3.4	3.6	3.6	3.6	4.4	4	3.8	3.8	3.6	3.4	4.2	3.8	4	4.2	3.8	4.2	3	3.6	3.8	3.6	140.4		
Desv.stand		0.45	0.89	0.00	0.55	0.45	0.45	0.45	0.84	0.00	0.00	0.00	0.45	1.10	1.00	1.00	0.55	0.55	0.55	1.14	1.52	0.55	1.00	0.84	0.84	0.55	0.89	0.45	0.45	0.00	0.45	0.45	1.00	0.55	0.84	0.55	12.90				

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene un valor del coeficiente alfa de Cronbach de 0.896. También se utilizó el software estadístico de SPSS alcanzando un valor de 0.900. Ambas cifras son muy cercanas a 1. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. (Celina y Campo, 2005). Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas.

Mientras más cercano es el valor del alfa de Cronbach a 1, es más favorable, lo que significa que el instrumento cuestionario de la encuesta a aplicar es válido.

Una vez validada la encuesta por el juicio de expertos, se aplicó la encuesta como piloto, a un grupo de capacitados posterior al curso “Actualización en Técnica de redacción y ortografía”. Este grupo estaba conformado por 58 técnicos y auxiliares nombrados y CAS.

En esta encuesta se destaca que solo el 36.66 % de los participantes opinaron estar de acuerdo con la duración del curso, el tiempo dedicado a las diversas temáticas, así como al tiempo para realizar ejercicios de aplicación, siendo la mayoría (64.34 %) la que estuvo medianamente en desacuerdo o en total desacuerdo. Esta información al ser analizada, puede ser tomada en cuenta para el mejoramiento de la planificación de la duración de las acciones de capacitación. La evaluación a este nivel permitirá tomar decisiones para rediseñar elementos particulares y como insumo importante para la valoración del desempeño de la

oferta del proveedor del curso. En la pregunta abierta donde se les solicitó algún comentario o sugerencia adicional con respecto a la capacitación recibida, el 24 % de los capacitados opinaron que el curso debería ser más extenso y el 28 % opinó que las Jefaturas deberían dar más facilidades para poder participar en las capacitaciones.

En los demás ítems la mayoría opinó estar de acuerdo con las afirmaciones propuestas. Los resultados de la encuesta para medir la reacción a ese curso se encuentran en el Anexo N°6 y N°7.

Sobre el Nivel de Aprendizaje posterior a la capacitación, se revisó que con la herramienta de medición que propuso la entidad educativa aplicada a los 60 participantes del curso “Actualización en Técnica de redacción y ortografía” el 100 % de los servidores aprobaron el post-test.

4.1.3.1.1. Comentarios sobre la capacitación. La planificación de la capacitación en la entidad de salud al ser más participativa permite un mayor compromiso con los beneficiados de las actividades educativas quienes son representados en el Comité de Plan de Desarrollo de las personas (PDP) según la Normatividad de SERVIR.

Por otro lado, una de las medidas de satisfacción que mayor correlación tiene con el aprendizaje es la relevancia y utilidad percibida por el beneficiario de una capacitación. La percepción es medida en una encuesta que mide la reacción al término de esta.

Los trabajadores se comprometen a devolver el monto invertido en la capacitación que no haya culminado satisfactoriamente. Así también deben quedarse trabajando en la institución pública por el lapso de un año o devolver la inversión. Además, deben aplicar los conocimientos y aplicar las competencias adquiridas en las capacitaciones en su labor.

Hay una baja ejecución del presupuesto programados para las capacitaciones en la entidad pública de salud, correspondiente a solo el 59.15%, en el año 2017 y a 62% en el año 2018. Podrían atribuirse entre las razones por las cuales no se ejecuta todo el presupuesto las siguientes:

A pesar que Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) ya nace con el presupuesto asignado para las capacitaciones según la programación realizada, el Plan de Desarrollo de las personas se aprueba recién el 31 de marzo, habiendo dejado de ejecutar capacitaciones durante el 1er Trimestre.

Las áreas usuarias, es decir las Jefaturas de los servicios y unidades deben coordinar las actividades educativas que han sido aprobadas para sus trabajadores con la unidad de

capacitación y las entidades educativas, tarea que dejan de realizar por priorizar otras actividades asistenciales.

Algunas jefaturas de servicio, Departamento y/u Oficina, que solicitaron pasantías Internacionales no realizaron las coordinaciones con anticipación para realizar dichas pasantías.

Algunas jefaturas de los diferentes servicios solicitaron a la Oficina de Personal y al Comité del PDP el cambio de la denominación del curso por similar en vista que en las instituciones educativas no programaron las capacitaciones con el mismo nombre que con anterioridad había sido promocionado.

Los servidores desconocen el Plan de Capacitación y no reclaman que se dé cumplimiento a las capacitaciones.

Los servidores que debían participar, desisten de realizar las capacitaciones principalmente por motivos de horario, o temor a desaprobado la capacitación y tener que revertir la inversión.

Las entidades educativas y universidades no ofertan las capacitaciones que se habían programado desde el año anterior.

4.1.3.1.2. Recomendaciones para mejorar el proceso de la capacitación. Las capacitaciones deben estar orientadas a fortalecer las competencias de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Debe incrementarse la ejecución del presupuesto programado a la realización de las capacitaciones. Para ello, el Plan de Desarrollo de las personas debe aprobarse cuanto antes y no esperar el último plazo, y así lograr ejecutar algunas capacitaciones programadas en el 1er Trimestre.

Además, debe difundirse el contenido el Plan de Capacitación de las personas a todos los servidores. Se observa que este es publicado en la página web institucional y es de libre acceso.

Las jefaturas de los Servicios, Departamentos, Oficinas, y Direcciones, deberán cumplir lo plasmado en el procedimiento del PDP, dando las facilidades del caso al personal programado para que asista a la capacitación, según lo normado.

4.132 Características de la evaluación. La Directiva administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01: “Normas y procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral”, aprobada con Resolución Ministerial N°626-2008/MINSA da a conocer el esquema normativo y metodológico para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño y conducta laboral del personal del Ministerio de Salud, tanto administrativo como asistencial, en condición de nombrado y contratado.

Según esta Directiva la evaluación es Semestral y comprenderá los periodos de enero a junio y julio a diciembre. Asimismo, en esta directiva se define a los participantes del proceso:

- a) El Evaluado, que es el servidor o funcionario sujeto a evaluación y que está en relación funcional directa con el evaluador.
- b) El evaluador es el jefe inmediato del servidor o funcionario cuyo cargo estructural esté considerado dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Salud, quien debe evaluar directamente a los servidores o funcionarios que pertenezcan a la oficina a su cargo, con objetividad y oportunidad.
- c) El revisor, es el jefe inmediato del evaluador, quien debe contribuir a la objetividad del proceso de evaluación. Este no puede realizar rectificación alguna a la calificación del evaluado, pero pueden manifestar sus observaciones o divergencias en el formato de evaluación.

Esta Directiva presenta la clasificación de los servidores en cuatro (04) grupos: funcionario, profesional, técnico y auxiliar, aplicándose a cada grupo un formato diferenciado. Asimismo, detalla los aspectos evaluativos a considerar: Evaluación de Desempeño y Conducta laboral, Evaluación de Asistencia, Evaluación de Puntualidad y Evaluación de Capacitaciones.

Los factores a evaluar en la evaluación de Desempeño y Conducta Laboral del personal Técnico se encuentran descritos en los Formatos incluidos en los Anexos 8 y Anexo 9, así como la Tabla de calificación (Anexo 10). Cada factor contiene cinco (05) niveles valorativos, de tal manera, que el evaluador debe analizar objetivamente señalando el que más se adecue al desempeño y conducta laboral del evaluado. El evaluador utiliza los formatos según corresponda marcando con un aspa (X) el nivel de calificación de cada factor de evaluación. Se debe firmar y sellar una vez concluida su calificación.

Asimismo, realiza recomendaciones y sugerencias sobre el desempeño del evaluado, además de proponer las capacitaciones que lograrían mejorar el desempeño del servidor. Los

resultados del proceso de evaluación del desempeño laboral serán considerados como fuente de información primaria para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Para la aplicación de la Evaluación del Desempeño y conducta laboral el Ministerio de salud emitió el Instructivo N°001-2009-OGGRH-MINSA que muestra los siguientes aspectos a evaluar:

TABLA 3. ASPECTOS CONSIDERADOS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL SECTOR PÚBLICO

Aspectos evaluativos	Puntajes
Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral	70 puntos
Evaluación de Asistencia	10 puntos
Evaluación de Puntualidad	10 puntos
Evaluación de Capacitación	10 puntos
Total	100 puntos

Fuente: Directiva administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01-Portal MINSA.

Para evaluar la Asistencia se toma en cuenta el número de faltas injustificadas que el evaluado tenga acumulado en el semestre a evaluar. Cada trabajador tiene asignado diez (10) puntos, de los cuales se deducirán dos (02) puntos por cada falta injustificada. Esta información está a cargo de la Oficina de gestión de Recursos Humanos. Para evaluar la puntualidad, el puntaje en relación a este concepto dependerá del número de tardanzas en que incurra el trabajador semestralmente. El puntaje se obtiene de acuerdo al número de tardanzas. Cada trabajador tiene asignado diez (10) puntos, de los cuales se deducirán proporcionalmente por cada falta injustificada. Esta información está a cargo de la Oficina de gestión de Recursos Humanos.

Para evaluar la Capacitación, están consideradas las acciones de capacitación relacionadas a la función que desempeña el servidor, culminadas con éxito, en el semestre a evaluar, e informadas por la Oficina de gestión de Recursos Humanos. Se tomará en cuenta el número de horas, tomando como máximo 10 puntos por 17 horas a más en capacitaciones realizadas en el semestre.

La nota aprobatoria según los puntajes de evaluación se aprecia en la siguiente Tabla:

TABLA 4. PUNTAJE APROBATORIO DE LA EVALUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

	Nota Aprobatoria	Puntaje Total 61 puntos o más	
Fuente:	Nota Desaprobatoria	Puntaje Total, igual o menor a 60 puntos	Directiva administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01-Portal MINSA.

Los cinco Niveles valorativos según la puntuación obtenida se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 12. NIVELES VALORATIVOS DE EVALUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Puntuación obtenida	Niveles valorativos
91 a 100	Superior
71 a 90	Superior al promedio
61 a 70	Promedio
30 a 60	Inferior al promedio
0 a 29	Inferior

Fuente: Directiva administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01-Portal MINSA.

Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño y conducta laboral, que depende de la evaluación directa del jefe inmediato se pondera en 70 puntos como máximo, pues los otros 30 puntos (asistencia, puntualidad y capacitaciones) no dependen de la medición de aspectos más relacionados a la labor efectiva del servidor y a las competencias que busca fortalecer las capacitaciones que programa el jefe inmediato en el Plan de Desarrollo De las personas.

Para poder obtener los datos de la variable Desempeño laboral se revisaron las Fichas de evaluación del desempeño y conducta que se encuentran en el área de Personal.

Se obtuvo la relación de servidores técnicos y auxiliares nombrados y CAS que recibieron alguna capacitación programada en el Plan de Desarrollo de las personas durante el segundo semestre del año 2017. La relación alcanzó a 162 servidores.

Posteriormente se revisó el puntaje correspondiente de estos servidores que obtuvieron estos servidores en el primer semestre del año 2017 antes de realizar la capacitación.

Se revisó entonces, el registro del puntaje obtenido a fines del primer semestre del año 2018, es decir, aproximadamente 6 meses posteriores a la capacitación.

Los resultados de las evaluaciones consideran solo el puntaje asignado por los jefes inmediatos de cada servidor (Valor máximo: 70 puntos)

Al tomar esta calificación como el valor máximo, se modifica el valor para tomar un puntaje como aprobatorio. Se proponen 52 puntos como el valor a partir del cual se toma una valoración aprobatoria.

4.1.3.2.1. Comentarios sobre la evaluación. Parte del puntaje de la evaluación (30 %) corresponde a la asistencia, puntualidad y capacitaciones realizadas. Solo el 70 % de la calificación depende del jefe inmediato.

4.1.3.2.2. Recomendaciones sobre la evaluación. La evaluación del desempeño del trabajador debe ser realizada estrictamente por el jefe inmediato superior. Todos los aspectos a ser calificados deben ser evaluados por este.

4.1.3.3. Incidencia de la capacitación en el desempeño. Para corroborar si existe significancia estadística en los datos observados en los valores de las calificaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos se aplicó la prueba de McNemar. Esta prueba permite comprobar si hay diferencias entre las distribuciones de dos poblaciones a partir de dos muestras relacionadas. En este estudio, cada trabajador es medido antes y después de la capacitación, ya que cada elemento de la muestra actúa como su propio control. La variable dependiente es dicotómica (aprobado o desaprobado).

Se realizó la revisión estadística para poder aplicar la Prueba de McNemar. Esta se usa cuando hay una situación en la que las medidas de cada sujeto se repiten, por lo que la respuesta de cada uno de ellos se obtiene dos veces: una vez antes y la otra después de que ocurre un evento específico (Capacitación) así se examina el grado del cambio de la variable dicotómica antes y después del evento. Si la frecuencia de la respuesta en una dirección es mayor de lo esperado por el azar, se rechaza la hipótesis nula (de que no hay cambio alguno).

En la tesis las Hipótesis planteadas son las siguientes:

Hipótesis alterna (H_a): La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud.

Hipótesis nula (Ho): La capacitación no influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud. (Población 1 =población 2)

La regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza Ho. El nivel de significancia que se establece en ciencias sociales y en psicología normalmente es 0.05.

Para efectuar la prueba de McNemar primero se colocan los datos en una tabla de resultados, como sigue:

TABLA 5. EJEMPLO DE APLICACIÓN DE VALORACIÓN EN SECTOR PÚBLICO

Nº	Código de trabajador	Calificación 1º semestre 2017	Antes ($0 \leq 52$; $1 \geq 52$)	Calificación 1º semestre 2018	Después ($0 \leq 52$; $1 \geq 52$)
1	Log 1	49.00	0	50.75	0
2	Log 2	66.50	1	68.25	1

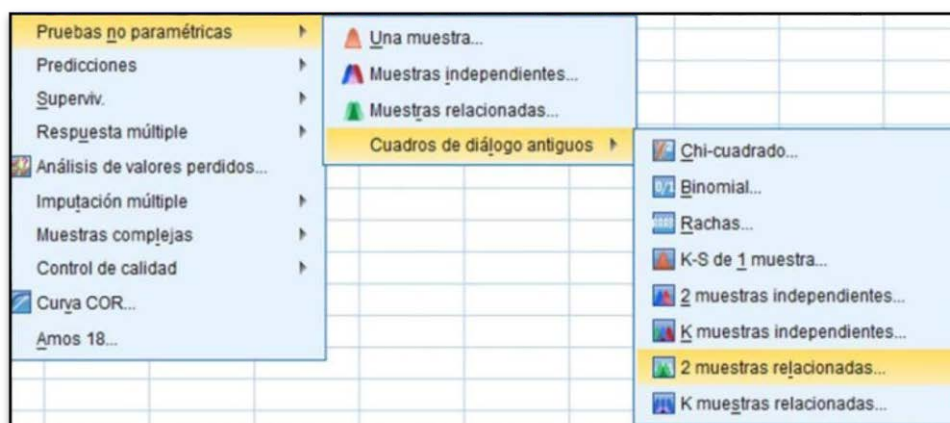
Fuente: Elaboración Propia.

La totalidad de los 162 datos pareados se encuentran en el anexo N°11. En esta Tabla se toma como ejemplo dos registros, donde aquella calificación igual o superior al valor de 52 en la Calificación del Semestre evaluado se considera como “aprobado” colocando el valor 1. En el caso que la calificación es menor a 52 se le considera como “desaprobado” colocando el valor 0.

Se colocan estos valores para transformar la data a un código binario. Este es el sistema de codificación usado para la representación de textos, o procesadores de instrucciones de computadora, como un sistema numérico de dos dígitos, o bit: el "0" y el "1".

Así es posible utilizar el programa estadístico de SPSS. La prueba de McNemar en el paquete estadístico SPSS se encuentra en el menú “Analizar / Pruebas no paramétricas / Cuadros de diálogo antiguos / 2 muestras”:

Gráfico 1. Prueba de McNemar-Paquete estadístico SPSS-Sector público



Fuente: Pantalla de Programa SPSS-Prueba McNemar

Se deben elegir ambas mediciones: “aprobado” (medición 1) y “desaprobado” (medición 2) e incluirlas en la sección de “Contrastar pares”, además de asegurarse de que esté seleccionada la prueba McNemar en la sección de “Tipo de prueba”.

Una vez relacionadas, el sistema coloca los datos en una tabla de 2 x 2, en la que numéricamente se representen los cambios de frecuencias que se mantienen y cambian en cada individuo antes y después de la intervención. (162 individuos).

Finalmente se presenta el nivel de significancia en el segundo cuadro. Se obtiene una significancia de 0.022, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula al 95 % de confianza.

Por lo tanto, se concluye que la capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la entidad de salud del sector público.

Los resultados de la prueba estadística de McNemar se observan en la siguiente tabla:

TABLA 6. PRUEBA DE MCNEMAR- ENTIDAD PÚBLICA

		Tabla cruzada ANTES*DESPUES			
		DESPUES		Total	
		Desaprobado	Aprobado		
ANTES	Desaprobado	Recuento	12	11	23
		% del total	7.40%	6.80%	14.20%
	Aprobado	Recuento	2	137	139
		% del total	12%	84.60%	85.80%
Total		Recuento	14	148	162
		% del total	8.60%	91.40%	100.00%

Pruebas de chi cuadrado	
Valor	Significación exacta(bilateral)
Prueba McNemar	0.022 ^a
N° de casos válidos	162

Nota: Distribución binomial utilizada.

Fuente: Pantalla de Programa SPSS-Prueba McNemar

La conclusión de la prueba estadística es que al 95% de confianza estadística sí hubo cambios significativos en la evaluación del desempeño después de la capacitación.

4.2. Capacitación en el Sector Privado

En este capítulo se revisarán las características de la empresa eléctrica del sector privado.

4.2.1. Reseña de la institución.

La empresa privada es una institución dedicada al servicio de distribución de energía cuya concesión en el sur del país abarca las provincias de Ica, Chincha, Pisco, Nazca y algunas provincias de Ayacucho y Huancavelica. Fue constituida en 1912 y cuenta en la actualidad con más de 230 trabajadores en Lima (sede corporativa) y Provincias.

Se constituyó como una empresa pública; fue privatizada en 1997. Un año después, fue vendida hasta en 3 oportunidades. En el 2012, fue adquirida por un grupo inversor en un contexto en que la compañía se había acogido a un proceso concursal. Al asumirse el control, se encontró una empresa con 100 años en el mercado, pero con un personal, en muchos casos de avanzada edad, con una inadecuada mística de trabajo y que trabajaban en forma aislada sin identificarse con los objetivos y misión de la compañía.

4.2.2. Caracterización de los trabajadores.

La estructura organizativa de la compañía está compuesta por Gerentes, Jefes, Supervisores, Analistas, Auxiliares y personal técnico. Del total de 235 trabajadores, se obtuvo para este trabajo, información comparativa de 71 colaboradores, entre Jefes, Supervisores y Analistas, que fueron capacitados en el 2017 y de los cuales la Gerencia de Recursos Humanos nos proporcionó los resultados de su evaluación de desempeño para los

años 2017 y 2018, información proporcionada sin identificar al trabajador, por ser esta información estrictamente confidencial.

TABLA 7. CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN PROCEDENCIA - EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR ELECTRICIDAD

Procedencia (Gerencia)	Número	Porcentaje
Administración	14	19.72
Auditoría interna	1	1.41
Comercial	11	15.49
Ingeniería	4	5.63
Legal	3	4.23
Operaciones	20	28.17
Recursos humanos	8	11.27
Tarifas	2	2.82
Tecnología e Informática	8	11.27
Total	71	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Oficina de Recursos Humanos

4.2.3. Capacitación y desempeño.

Se revisarán las características de la empresa privada del sector electricidad, así como sus particularidades con respecto a la capacitación y desempeño.

4.2.3.1. Características de la capacitación. Durante la investigación se entrevistó al Gerente y al personal de Recursos Humanos de la compañía sobre cómo ésta planifica y gestiona las capacitaciones. Al respecto ellos manifestaron que la compañía no cuenta con un Plan de Capacitaciones, lo que tiene es un rubro dentro del Presupuesto Anual denominado “Presupuesto Anual de Capacitaciones”.

El monto para las Capacitaciones que se incluye en dicho Presupuesto Anual responde a lo proyectado en el Plan de Negocio de cinco años de la Compañía, monto del cual anualmente se asigna entre todas las gerencias de la compañía. Los montos presupuestados para el rubro de capacitaciones al personal no son importantes, para los años 2017 y 2018 los montos presupuestados ascendieron solo a S/200,000 (0.06% y 0.07% del presupuesto anual de gastos respectivamente). El gasto de capacitación ejecutado en los años 2017 y 2018 ascendió a S/79,691 y S/149,874 respectivamente (0.02% y 0.05% del presupuesto anual de gastos respectivamente).

Las capacitaciones que se han ejecutado en estos años son por un lado lo que las diferentes gerencias solicitaron, pero indistintamente a lo que arrojaban los resultados de las evaluaciones de desempeño y, por otro lado, capacitaciones de Habilidades Directivas dadas

a los Jefes y Supervisores para contrarrestar lo identificado por la alta dirección de la compañía, también hubo otras capacitaciones relacionadas a las actividades propias de los trabajadores capacitados.

Por otro lado, la empresa cuenta con un formato para que las gerencias soliciten anualmente sus necesidades de capacitación (Anexo 12: “Necesidades de Capacitación Externa”), sin embargo, en muchos casos se observó que estos requerimientos no guardan relación con los resultados de las evaluaciones de desempeño. Esta situación se contradice con los objetivos definidos por la compañía para la Evaluación de Desempeño.

4.2.3.1.1. Comentarios al proceso de Capacitación

- a) Las capacitaciones en la empresa del sector privado no están direccionadas como respuesta a las debilidades de los colaboradores detectadas en el proceso de evaluación de desempeño a fin de ayudar a estos a mejorar los temas que los Gerentes, Jefes y Supervisores identificaron en las evaluaciones de desempeño.
- b) A pesar que la compañía tiene diseñada una encuesta denominada “Encuesta de Satisfacción del Concursante con la Capacitación Recibida” (Anexo 13), esta no es usada posterior a las capacitaciones, por lo cual la compañía está perdiendo la oportunidad de evaluar la impresión, opinión o satisfacción del capacitado sobre la capacitación recibida.
- c) Se observó además que pese al bajo presupuesto que tiene la empresa en el rubro de capacitaciones, el monto asignado anualmente no es ejecutado al 100%.

4.2.3.1.2. Recomendaciones para mejorar el proceso de capacitación

- a) Las capacitaciones deben de formularse en respuesta a las debilidades o carencias del evaluado para ayudarlo a mejorar su rendimiento. Asimismo, las capacitaciones tienen que ayudar a que los colaboradores constantemente se desarrollen y adquieran habilidades y destrezas en función de sus capacidades y a los objetivos de la compañía con la finalidad de que estén preparados para moverse en forma horizontal y vertical en la estructura organizativa de la compañía.

Además, pese a que las capacitaciones no se pueden activar, es decir, no se pueden mostrar como un rubro cuantificado en los Estados Financieros de la compañía, estas deben de ser vistas por la compañía como una inversión – de tiempo y de recursos -, porque contribuyen a la vigencia, sostenimiento y mejora

continua de la compañía, incluso, los conocimientos adquiridos y la consecuente experiencia pueden constituirse como una ventaja competitiva, si es que son llevadas de una manera sistemática y planificada en concordancia con la Misión y Visión de la Compañía. La capacitación constante debe representar un cambio de actitud tanto en los colaboradores como en los directivos de la compañía.

- b) Como todo recurso en una compañía, por el cual la Gerencia debe de rendir cuentas, resulta imprescindible que se evalúe además de la satisfacción de parte de los capacitados, la medición de los logros o el retorno que obtiene la compañía con los montos invertidos en las capacitaciones.

La gerencia de Recursos Humanos debería además de exigir a los capacitados el llenado de la Propuesta de Encuesta de Medición de Reacción que proponemos en esta Tesis, a fin de medir cuantitativa o cualitativamente el resultado de las capacitaciones.

4.2.3.2 Características de la evaluación. Según los procedimientos de la empresa del sector privado los objetivos para la Evaluación de Desempeño tienen los siguientes propósitos:

Propósitos administrativos:

- Fijar Retribuciones
- Determinar promociones, transferencias y líneas de carrera
- Identificación del talento
- Planeación de RRHH
- Evaluación de puestos
- Validar proceso de selección
- Productividad y resultados

Propósitos de desarrollo (desde el punto de vista de desarrollo individual)

- Para Identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores
- Retroalimentación
- Oportunidad de auto análisis y mejora
- Planificar Capacitaciones
- Planes de crecimiento y desarrollo

De acuerdo a lo mencionado en el instructivo la evaluación se realiza anualmente, normalmente en el segundo semestre del año siguiente (agosto) y tiene como fin evaluar la gestión, los resultados alcanzados y el desempeño del evaluado en el año inmediato anterior.

La evaluación en la compañía se inicia cuando la Gerencia de Recursos Humanos comunica a los evaluadores (Gerentes y Jefes), la nómina del personal a evaluar, para ello los evaluadores, en base al listado proporcionado por Recursos Humanos completarán el formulario de evaluación GH.R.1.0.1.31 – Registro de Evaluación de Desempeño (Anexo N°14)

Seguidamente el evaluador directo o ambos evaluadores mantienen una reunión con el evaluado a fin de explicarle los alcances de la evaluación, resaltando las fortalezas y aspectos relevantes de su gestión y recomendando las áreas donde se debe mejorar su rendimiento.

El evaluado podrá, si así lo desea, efectuar los comentarios que considere relevantes sobre aspectos referidos a planes de desarrollo futuro, compromiso con los objetivos, oportunidades de mejora y todo otro que tienda a mejorar su performance en la Empresa. También tiene la opción de señalar si está de acuerdo o no con el resultado de la Evaluación.

Las partes (evaluadores y evaluados) suscriben el formulario de Registro de Evaluación de Desempeño, el cual debe ser enviado, mediante correo electrónico, a la Gerencia de Recursos Humanos según los plazos previamente definidos, y comunicados por esta gerencia. La Evaluación de Desempeño se considera como información confidencial–laboral.

El original de ambos formularios es resguardado en archivo determinado a tal fin en el área de Recursos Humanos.

El sistema actual de evaluación diseñada por la Compañía examina siete atributos:

- Habilidades y conocimientos
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Pro Actividad
- Efectividad
- Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad
- Cumplimiento de Objetivos del Periodo

Cada uno de los siete (07) atributos contiene, distintos aspectos a evaluar, en los cuales se consigna con una “X” si algunos de ellos constituyen fortalezas (F), oportunidades de

mejora (**OM**) o desempeño esperado (**DE**) del evaluado. De no tratarse de una “**F**”, una “**OM**” ni de una “**DE**”, deberán cruzarse los campos con una línea. Ejemplo:

1) Habilidades y conocimientos	F	OM	DE
Posee los conocimientos necesarios para la función que desempeña	X	--	--

El resultado final de cada atributo como la evaluación global está determinado por los siguientes Niveles: (**PS**): Poco Satisfactorio (no cumple con las expectativas mínimas necesarias para la función). (**B**): Bueno: (desempeño aceptable. Cumple con las expectativas del puesto). (**B+**): (desempeño por encima del aceptable). (**MB**): Muy Bueno (cumple satisfactoriamente con las expectativas). (**MB +**): (Desempeño superior. Muy Satisfactorio). (**EXC**): Excelente.

Concluye la Evaluación Anual, con una Calificación Global del Desempeño:

EXC	MB	B	PS

Donde, según lo manifestado por Recursos Humanos, se considera aprobado a los colaboradores que obtengan una calificación global de MB, MB+ o Excelente y desaprobados a los que obtengan B+, B o PS.

4.2.3.2.1. *Comentarios al proceso de evaluación de desempeño.* En el proceso de evaluación de desempeño se observaron varios puntos débiles, los cuales detallamos a continuación:

- a) Oportunidad de la evaluación: El realizar la evaluación de desempeño en el segundo semestre del año siguiente al periodo evaluado, resulta contraproducente, porque puede llevar a confusión al evaluador sobre el periodo evaluado, incluso su apreciación puede verse influenciado, positiva o negativamente, por el desempeño del evaluado en los primeros meses del periodo corriente que obviamente no está siendo evaluado. Esta situación se agrava más porque los evaluadores no cuentan con una herramienta que les permita llevar un registro de los aportes o desaciertos del personal a su cargo en el transcurso del periodo a evaluar.
- b) Atributos seleccionados: Los atributos actuales fueron definidos por la Gerencia de Recursos Humanos y en ellos se aprecia atributos que pueden tener la misma connotación como son “Liderazgo” y “Trabajo en Equipo”. Asimismo, se aprecia que el atributo “Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad” no

está claramente definido porque consideramos que mezcla atributos no relacionados como son Calidad y Medio Ambiente, incluso este último en algunos casos no es aplicable para algunas Jefaturas o Supervisores puesto que desarrollan tareas netamente administrativas.

- c) Resultado final de cada atributo: Se observó que después de evaluar las competencias de cada atributo, no existe un criterio objetivo o puntajes que ayuden a determinar la calificación final de cada atributo, percibiéndose que la calificación final puede resultar muy subjetiva.
- d) Archivo de la evaluación: Se aprecia que los dos ejemplares de la Evaluación son archivados por la Gerencia de Recursos Humanos, no contando el evaluado y el evaluador con las calificaciones y oportunidades de mejora consignadas en la Evaluación que orienten a ambos en lograr mejorar el desempeño del evaluado.

4.2.3.2.2. *Recomendaciones para mejorar el proceso de evaluación de desempeño.* En el proceso de Evaluación de desempeño se realizaron las siguientes recomendaciones:

- a) Oportunidad de la Evaluación: Para que la Evaluación alcance sus dos propósitos (Administrativos y de Desarrollo), debe ser adecuadamente planificada, oportuna y objetiva. Para lograr ello, los objetivos y los atributos se deben difundir constantemente. La oportunidad y objetividad se pueden alcanzar si esta se realiza en el último mes del año evaluado o en los primeros meses del año siguiente.

Asimismo, proponemos que la Gerencia de Recursos Humanos cuente con un formato que podría denominarse “Hoja de Reporte de Incidencias o seguimiento” (Anexo N°15), para que ayude al evaluador a recoger durante el periodo en evaluación las actividades, logros, desaciertos o reconocimientos del colaborador a fin de lograr una evaluación de manera eficaz y objetiva y que también sirva como base para poder dar el feedback oportuno al personal a su cargo. Este formato serviría como una ayuda memoria al evaluador por lo cual no requiere de ser firmada por el evaluado.

Creemos que la empresa debería considerar a las evaluaciones en forma similar a los mantenimientos preventivos que se dan a una máquina, es decir, para la compañía las evaluaciones deberían tener como fin primordial el ayudar a que el colaborador tenga éxito en su trabajo, el cual beneficiará también directamente

al evaluador, por tanto, debería ser ejecutada al menos 2 veces al año (de forma semestral), a fin de poder identificar con oportunidad las fortalezas y debilidades del trabajador para incentivarlo o ayudarlo a corregir sus errores o limitaciones en lo que resta del periodo evaluado.

- b) Factores de evaluación seleccionados: Consideramos importante e indispensable establecer factores de evaluación que sean claros, aplicables y consensuados que permitan medir adecuadamente el desempeño, para lo cual estos deberían ser definidos y establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos, pero con la participación activa de las otras gerencias de la compañía.
- c) Resultado final de cada atributo: A fin de mitigar cualquier sesgo de subjetividad es necesario establecer puntuaciones o calificaciones que permitan establecer categorías de calificaciones. Para este fin se entrevistaron a 07 colaboradores de la compañía (Gerentes y Jefes) sobre el peso que le asignarían a cada atributo evaluado dando como resultado la siguiente ponderación:

**TABLA 8. PONDERACIÓN DE LOS ATRIBUTOS EN LA EVALUACIÓN –
EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR ELECTRICIDAD
Encuesta a evaluadores sobre peso asignado a los tributos**

Factores	Peso							Promedio
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Habilidades y conocimiento	20	10	20	15	20	20	20	18.00
Liderazgo	10	20	10	20	20	20	20	17.00
Trabajo en equipo	10	20	20	20	10	10	10	13.00
Proactividad	30	10	10	10	10	0	10	12.00
Efectividad	10	20	20	10	10	20	10	14.00
Gestión de calidad y medio Ambiente	0	0	10	10	0	10	0	4.00
Cumplimiento de objetivos	20	20	10	25	30	20	30	22.00
Total	100	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta encuesta confirmó que el factor de Gestión de Calidad y Medio Ambiente no resulta importante para los Gerentes y Jefes encuestados, por lo cual el área de Recursos Humanos debería evaluar si se sigue manteniendo este factor.

Por otro lado, creemos importante y necesario acotar los niveles de calificación solo a 04: Poco Satisfactorio, Bueno, Muy Bueno y Excelente, los niveles actuales se prestan a la confusión

Para la determinación de los puntajes se aplicó la Progresión de Intervalos Constantes, para ello primero se aplicó los puntos directos:

TABLA 17. PUNTAJES MÍNIMOS Y MÁXIMOS-SECTOR PRIVADO

Nivel	Calificación	Puntaje	Puntos directos
1	Poco satisfactorio	1	Puntaje mínimo
2	Bueno		
3	Muy bueno		
4	Excelente	10	Puntaje máximo

Fuente: Elaboración propia.

Luego se halló la razón para determinar los puntos ponderados:

$$\text{Puntos ponderados (r)} = \frac{(\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje Mínimo})}{\text{No de niveles} - 1} = 3$$

Con la razón hallada se determinó el puntaje para cada nivel de calificación:

TABLA 18. PUNTAJES PARA CADA NIVEL DE CALIFICACIÓN-SECTOR PRIVADO

Nivel	Calificación	Cálculo	Puntaje
1	Poco satisfactorio	1	1
2	Bueno	1+r	4
3	Muy bueno	1+r+r	7
4	Excelente	10	10

Fuente: Elaboración propia.

Con los puntajes determinados y el peso promedio de cada factor a evaluar se determinó la calificación de atributos de la siguiente manera:

TABLA 19. CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS EN EL SECTOR PRIVADO

Atributo	Peso	Poco satisfactorio	Bueno	Muy bueno	Excelente
Habilidades y conocimiento	18	18	72	126	180
Liderazgo	17	17	68	119	170
Trabajo en equipo	13	13	52	91	130
Pro Actividad	12	12	48	84	120
Efectividad	14	14	56	98	140
Gestión de calidad y medio ambiente	4	4	16	28	40
Cumplimiento de objetivos del periodo	22	22	88	154	220
Total	100	100	400	700	1000

Fuente: Elaboración propia.

Con la determinación de la Calificación de Atributos se procedió a determinar las Categorías de Desempeño propuesta, lo cual facilitará al evaluador en la calificación de la Evaluación global de Desempeño, la tabla de categorías se muestra a continuación:

TABLA 20. CATEGORÍAS DE DESEMPEÑO EN EL SECTOR PRIVADO

Categoría	Puntaje
Poco satisfactorio	100 a 399
Bueno	400 a 699
Muy bueno	700 a 900
Excelente	900 a 1000

Fuente: Elaboración propia.

El formato de Evaluación de Desempeño debería contener un campo adicional, debajo del campo de “Oportunidades de Mejora”, que se podría denominar “Capacitaciones Propuestas” el cual ayudará objetivamente a los evaluadores en la formulación de sus propuestas de Capacitación.

Con lo expuesto anteriormente, hemos diseñado una Propuesta de Formato de Evaluación de Desempeño (Anexo N°16) que ayudará a los evaluadores a calificar objetivamente a un colaborador.

Consideramos que no resulta adecuado que los dos ejemplares de la Evaluación de Desempeño queden en custodia de la Gerencia de Recursos Humanos, porque los jefes pierden la oportunidad de hacer un seguimiento del rendimiento del evaluado por eso proponemos que un ejemplar quede en poder de la Gerencia donde trabaja el evaluado con

la finalidad de que los Jefes inmediatos tengan presente en todo momento en que aspectos deben incidir o monitorear para ayudar al evaluado a ser exitoso.

Por otro lado, la empresa debería implementar un Comité Evaluador, integrado por otros gerentes, que en una instancia definitiva revise los casos en que el evaluado se sienta insatisfecho sobre la Evaluación ejecutada.

4233. Incidencia de la capacitación en el desempeño. A fin de poder demostrar el efecto de las capacitaciones en el desempeño de los trabajadores de la empresa privada del sector electricidad, el área de Recursos Humanos de la compañía nos proporcionó los resultados de las evaluaciones de desempeño de los años 2017 y 2018 de los 71 trabajadores que habían sido capacitados en el año 2017 con lo cual se obtuvo información comparativa y evolutiva del resultado de su desempeño (Anexo N°17: Información Evolutiva de Desempeño).

Sin embargo, la información proporcionada fue limitada porque no se identificaba el nombre, el cargo, sexo o la edad del personal capacitado y evaluado. Asimismo, otra limitación fue que las calificaciones no eran cuantitativas porque como se explicó anteriormente los resultados se expresaban en seis niveles de “Poco satisfactorio” a “Excelente”.

No hay nada escrito sobre lo que representan dichos niveles, pero lo manifestado por el área de Recursos Humanos es que ellos entienden que los evaluados han “Aprobado” si es que han obtenido calificaciones Excelente, MB o MB+ y han “Desaprobado” si la calificación obtenida es B+, B o PS. Para fines de evaluar la evolución se ha considerado que Aprobado es “1” y Desaprobado es “2” en el cuadro del Anexo de Información Evolutiva de Desempeño.

Para comprobar los datos observados de las calificaciones de las evaluaciones de desempeño en la empresa privada del sector electricidad también se aplicó la prueba de McNemar para observar la incidencia de la capacitación en las evaluaciones de los 71 trabajadores que conforman la muestra trabajada y examinar si existe un grado de cambio en la variable dicotómica antes y después del evento (Capacitación). Si la frecuencia de la respuesta en una dirección es mayor de lo esperado por el azar, se rechaza la hipótesis nula (de que no hay cambio alguno).

En la tesis planteamos las siguientes Hipótesis:

Hipótesis alterna (Ha): La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de energía eléctrica del sector privado.

Hipótesis nula (Ho): La capacitación no influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de energía eléctrica del sector privado.

La regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza Ho. El nivel de significancia que se establece en ciencias sociales y en psicología normalmente es 0.05.

Los 71 datos pareados se pueden observar en el Anexo de Información Evolutiva de Desempeño, donde Aprobado (Excelente, MB o MB+) es “1” y Desaprobado (B+, B o PS) es “2”

Para este fin se compararon numéricamente los datos en una tabla de 2 x 2, a fin de representar los cambios de cada evaluado antes y después de la capacitación. Los resultados de la prueba McNemar se presentan a continuación:

TABLA 21. PRUEBA DE MCNEMAR - EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR ELECTRICIDAD

		Tabla cruzada		Total
		ANTES*DESPUES		
		DESPUES		
		Desaprobado	Aprobado	
ANTES	Desaprobado	Recuento 9	2	11
		% del total 81.8 %	18.2 %	100.0 %
	Aprobado	Recuento 2	58	60
		% del total 3.3 %	96.7 %	100.0 %
Total		Recuento 11	60	71
		% del total 15.5 %	84.5 %	100.00%

Pruebas de chi cuadrado	
Valor	Significación exacta(bilateral)
Prueba McNemar	1.000 a
N ° de Casos válidos	71

Nota: Distribución binomial utilizada.

Fuente: Pantalla de Programa SPSS-Prueba McNemar

Se observa en el segundo cuadro un nivel de significancia de 1.000, por lo que se acepta la hipótesis nula al 95 % de confianza.

Este resultado concluye que la capacitación en la empresa del sector privado no influye significativamente en el desempeño laboral, es decir, se puede concluir que no hubo cambios en el desempeño después de la capacitación.

Consideramos razonable este resultado porque, como se expuso anteriormente, las capacitaciones no se gestionan adecuadamente para responder a las deficiencias o las oportunidades de mejoras que se detectan en las evaluaciones. Asimismo, la forma de evaluación de la compañía no es la más adecuada en la oportunidad de su ejecución ni en la ponderación de la misma. Por último, la oportunidad de las evaluaciones no contempla que los colaboradores pueden tener cambios en los rendimientos a lo largo del periodo evaluado.

4.3. Semejanzas y Diferencias entre los Modelos de Capacitación y Desempeño

A fin de poder desarrollar el tercer objetivo específico de esta tesis e identificar las similitudes o diferencias en la capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad, la información ha sido consolidada en los siguientes numerales:

4.3.1. Semejanzas.

En los siguientes puntos vamos a detallar las semejanzas observadas en las variables de Capacitación y Evaluación de Desempeño en la institución pública de salud y la empresa privada del sector electricidad. (Anexos N°18 y 19)

4.3.1.1. Capacitación. Las capacitaciones presentan pocas semejanzas entre la forma que se llevan a cabo en la institución pública de salud y la empresa privada del sector electricidad.

- La primera semejanza se da en los tipos de capacitaciones, debido a que en ambas estas son específicas según las funciones o trabajos que realicen el (los) colaborador (es) capacitado(s), que incluyen en estos nuevos conocimientos.
- La segunda semejanza se da en el lugar en donde las capacitaciones son desarrolladas. En ambas instituciones, las capacitaciones pueden ser internas si son desarrolladas en la sede de la institución o externas si es que estas son desarrolladas en las sedes de las instituciones contratadas para brindar la capacitación.
- Una tercera semejanza observada se da en la ejecución del presupuesto, en ambas instituciones pese a que no tienen un presupuesto alto de capacitaciones, ninguna

de las dos ejecuta el 100% del monto presupuestado, así en la institución pública de salud en el 2018 solo ejecuto el 62% del monto presupuestado, mientras que en la empresa privada ejecutó en el mismo periodo solo el 75% del presupuesto asignado en dicho periodo.

- Una cuarta semejanza se observa es en las normativas que regulan las capacitaciones en la institución pública de salud y la empresa privada del sector electricidad, en ambas están reguladas, en la primera por directivas y en la segunda por políticas y procedimientos, la Ley 30057 SERVIR para el sector público y el D.S. N° 003-97-TR que va a ser modificado través de un Decreto de Urgencia, para el sector privado.
- Una última semejanza observada, es que ambas instituciones solo aceptan capacitaciones presenciales, no estando permitida las capacitaciones virtuales.

4.3.1.2. Desempeño. En relación a la evaluación del desempeño se observa pocas semejanzas entre la forma que se llevan a cabo en la institución pública de salud y la empresa privada del sector electricidad.

- En primer lugar, hay una semejanza en las evaluaciones de ambas instituciones, porque ambas establecen los atributos a evaluar en cada colaborador, si bien los atributos definidos en ambas instituciones son diferentes, pero sí coinciden en delimitar los atributos sobre los cuales el colaborador debe ser evaluado. Así, el formato de evaluación en la institución pública de salud considera 08 (ocho) atributos como son, responsabilidad, iniciativa, colaboración, oportunidad, calidad del trabajo, confiabilidad y discreción, relaciones interpersonales y cumplimiento de normas, mientras que en la empresa privada del sector electricidad se considera 07 (siete) atributos, como son Habilidades y conocimientos, liderazgo, trabajo en equipo, pro actividad, efectividad, gestión de calidad y medio ambiente y cumplimiento de objetivos del periodo.
- Una segunda semejanza se da en la persona encargada de evaluar al capacitado. En la institución pública de salud la evaluación es ejecutada por el Jefe inmediato y es revisada por el inmediato superior a este. En la empresa privada del sector eléctrico también es ejecutada por el Jefe inmediato y es revisada por su Gerente.
- Una tercera semejanza que se observó en las evaluaciones es que en ambas instituciones las Evaluaciones de Desempeño son tomadas en cuenta para las

promociones y ascensos del personal evaluado. El D.S. N° 002-18-TR sobre el Reglamento de la Ley de Igualdad Salarial- Ley N° 30709 en su artículo número 6.1 establece ocho causales para establecer diferencias salariales. Una de ellas es el desempeño que demuestra el trabajador

- Una última semejanza, al igual que en las capacitaciones, se da en las normativas que regulan las evaluaciones en la institución pública de salud y la empresa privada del sector eléctrico, en ambas instituciones están reguladas, en la primera por directivas y en la segunda por políticas y procedimientos. El Gobierno actual se encuentra evaluando la promulgación de un Decreto de Urgencia que será el nuevo Reglamento de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, es decir, reemplazará al D.S. N° 003-97-TR. A través de dicho D.U. se establecería que un trabajador con mal desempeño podría ser separado por la empresa.

4.3.2. Diferencias.

Se han evaluado las principales diferencias que se encuentran en la revisión que se ha presentado sobre las variables capacitación y desempeño en las dos organizaciones. (Anexos N°18 y 19)

4.3.2.1. Capacitación. La capacitación presenta grandes diferencias entre la entidad de salud de sector público y la empresa del sector electricidad:

- Área encargada: en el sector público es el Comité de Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) quien coordina con la unidad de Capacitación de la Oficina de Personal. En la empresa privada es la Gerencia de Recursos Humanos la encargada de programar las capacitaciones en base a las necesidades o requerimientos de capacitaciones que presentan los encargados de cada área.
- Planificación: En el sector público hay un Plan Anual de capacitación aprobado. La planificación de la capacitación en la entidad de salud al ser más participativa permite un mayor compromiso con los beneficiados de las actividades educativas quienes son representados por el miembro elegido por voto mayoritario para integrar el Comité de Plan de Desarrollo de las personas (PDP) según la Normatividad de SERVIR. En empresa privada organizada, puede haber Planificación de la Capacitación; pero los trabajadores no tienen a un representante elegido para que los represente.

- **Acceso:** En el sector público, no todos los trabajadores pueden ser beneficiarios de una capacitación si están sancionados. También hay restricciones con los montos de la capacitación. Existe un límite cuyo monto es una (01) UIT (Unidad Impositiva Tributaria) equivalente en el año 2019 a S/4200 para invertir en cada trabajador. En empresa privada no hay restricciones semejantes.
- **Compromiso de permanencia:** En el sector público existe un compromiso de permanencias, independiente al monto. Además, los trabajadores públicos se comprometen a devolver el monto invertido en la capacitación que no hayan culminado satisfactoriamente. Así también deben quedarse trabajando en la institución pública por el lapso de un año o devolver la inversión. Además, deben aplicar los conocimientos y aplicar las competencias adquiridas en las capacitaciones en su labor. En empresa privada solo existe un compromiso de permanencia de dos (02) años posteriores a la culminación, si la capacitación asignada es una maestría.
- **Medición de reacción a la capacitación:** En el sector público siempre se aplica la encuesta para medir la reacción a la capacitación. En empresa privada no se aplica a pesar de tener un formato establecido.

4.3.2.2. Desempeño. La evaluación del desempeño presenta grandes diferencias entre la entidad de salud de sector público y la empresa de energía eléctrica del sector electricidad:

- **Periodicidad:** La evaluación en el sector público se realiza semestralmente, y comprende dos periodos: el primer periodo, desde el primer día de enero al 30 de junio y el segundo período que comprende desde el primer día del mes de julio al 31 de diciembre. De esta manera es posible programar metas que se evalúan en estos dos semestres y es más fácil para el evaluador hacer el seguimiento del desempeño del trabajador y aplicarlo en el formato de evaluación. En cambio, en la empresa privada las evaluaciones son ejecutadas anualmente, lo que dificulta al evaluador recoger durante el periodo de un año, el desempeño en las actividades realizadas por el trabajador. Los logros, desaciertos o reconocimientos del colaborador no siempre pueden ser plasmados en el formato de evaluación anual, o lograr una evaluación objetiva y que también sirva además como base para poder dar el *feedback* oportuno al personal o poder proponer alguna capacitación que se aplique para mejorar el desempeño del servidor en un corto plazo.

- Oportunidad: Muy relacionado a la periodicidad, la evaluación de cada semestre es realizada al mes siguiente de haber culminado cada semestre en el sector público. (En los meses de agosto y de enero).

En la empresa privada las evaluaciones son ejecutadas en el segundo semestre del periodo siguiente entre julio y agosto, lo cual puede desvirtuar los resultados.

- Escala de medición: en el sector público la evaluación del desempeño se basa en una escala de puntajes básicamente cuantitativa (puntaje máximo 100 puntos, de los que 70 puntos corresponden a los calificados por el jefe inmediato superior). En la empresa privada la escala de medición es totalmente cualitativa que va desde Poco satisfactorio, Muy bueno, Bueno y Excelente; sin embargo, los evaluadores no tienen definido un parámetro definido sobre cuándo y en qué grado ha aprobado el colaborador.
- Atributos: Los atributos deseables en cada organización varían en virtud de sus metas así como al perfil del trabajador que es necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales, que son tan distintos como sus propias organizaciones:

En el sector público son ocho (08) atributos: Responsabilidad, iniciativa, colaboración, oportunidad, calidad del trabajo, confiabilidad y discreción, relaciones interpersonales y cumplimiento de normas

En la empresa privada son siete (07) atributos: Habilidades y conocimientos, liderazgo, trabajo en equipo, pro actividad, efectividad, gestión de calidad y medio ambiente y cumplimiento de objetivos del periodo.

- Formato de Evaluación: en el sector público se cuenta con un formato para cada grupo ocupacional: Directivo, profesional, técnico y Auxiliar. En la empresa privada se cuenta con un solo formato que se aplica por igual a todos los colaboradores sin tener en cuenta a que grupo ocupacional corresponde el evaluado.
- Nota aprobatoria: En el sector público, el puntaje aprobatorio es aquel mayor a 61 puntos (sobre 100 puntos). En la empresa privada no está establecido un puntaje aprobatorio o cuál es la calificación que influya en los beneficios asociados (aumentos o bonos).

- Niveles valorativos / Categorías de desempeño): En el sector público existen 05 niveles valorativos y según SERVIR existen 04 categorías de desempeño. En la empresa privada no está establecido.
- Propuesta de capacitación: En el sector público el formato de evaluación incluye un ítem donde el jefe inmediato puede proponer capacitaciones para mejorar el rendimiento del trabajador. En la empresa privada esta propuesta no está incluida en el formato.
- Acceso a los resultados de la evaluación: en el sector público no hay restricciones para tener acceso a la información de las evaluaciones del desempeño de los servidores En la empresa privada es de carácter confidencial.
- Vinculante: las evaluaciones están vinculadas a los ascensos que se dan en el sector público, mediante concurso de ascenso, lo que se encuentra relacionado a un carácter de tipo económico. En la empresa privada las evaluaciones se relacionan a promociones, ascensos, aumentos y bonos. El D.S. N° 002-18-TR establece que el desempeño es un criterio objetivo que puede usarse para establecer diferencias salariales entre puestos de igual importancia o valor.

4.3.2.3. Resultados obtenidos. En la investigación se determinaron los resultados de la institución pública de salud y se obtuvo una significancia de 0.022, menor a 0.05 (95 % de confianza), por lo que se concluye que la capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud. En la empresa privada del sector electricidad, se obtuvo una significancia de 1.000, mayor a 0.05, por lo que se concluye que la capacitación no influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa privada del sector electricidad.

4.3.2.4. Otros aspectos: tipos de capacitaciones, presupuesto, políticas. Se destacan estos aspectos:

- Líneas de investigaciones: En el sector público existen 6 (seis) líneas de capacitación: Investigación, Especialización, Docencia, Clima Organizacional. Gestión administrativa y Gestión asistencial. En empresa privada no existen líneas o áreas de capacitación que se declaren como prioritarias.
- Presupuesto: la entidad de salud del sector público ha ejecutado un presupuesto anual de S/. 490,916 en el año 2017, equivalente al 0.4 % del total de gastos

presupuestados. La empresa de energía eléctrica del sector privado destinó un Monto anual de S/200,000, equivalente a 0.07 % del total de gastos presupuestados.

- Políticas y Procedimientos: La Base legal para el sector Público se inició con el Decreto Legislativo N° 1025, que aprueba las Normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público (2008) estableciendo las reglas para la capacitación y la evaluación del personal al servicio del Estado, como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. En el marco de sus funciones, Servir aprueba la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas” con fecha 13 de agosto de 2016, que es la vigente.
- Transparencia: En el sector público el contenido del Plan de Capacitación de las personas debe difundirse, y ser publicado en la página web institucional para su libre acceso. Todos los servidores ven las capacitaciones aprobadas y la relación de beneficiarios de las capacitaciones.

En la empresa privada existen políticas y procedimientos; sin embargo, no se difunde el Plan de Capacitación, ni los beneficiarios de las capacitaciones, toda esta información es de uso interno y no es socializada entre los trabajadores.

4.4. Conclusiones

Luego del análisis de los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente Tesis se han obtenido cinco conclusiones que se detallaran en los siguientes numerales:

- Existe una influencia positiva de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en la entidad de salud del sector público. Se obtuvo una diferencia estadísticamente significativa ($\alpha=0.05$) comparando la valoración del nivel de desempeño laboral del personal administrativo técnico y auxiliar antes y después de la capacitación que recibieron en el primer semestre del año 2017.
- En la empresa privada del sector electricidad se determinó que no hubo influencia positiva de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo comprando la valoración de su nivel de desempeño laboral antes y después de la capacitación que recibieron en el año 2017.
- La planificación, el presupuesto asignado, las líneas de capacitación, el acceso, la reglamentación y la metodología de aplicación de la capacitación son los principales

factores que determinan las semejanzas y diferencias en la capacitación del personal administrativo de la entidad de salud del sector público y la empresa de energía eléctrica del sector privado.

- El presupuesto anual asignado para capacitaciones es insuficiente pues no llega al 1 % del total de los gastos presupuestados en ambas organizaciones. En la entidad de salud del sector público se ha destinado un presupuesto anual de 490,916 soles en el año 2017, equivalente al 0.4 % del total de gastos presupuestados mientras que en la empresa de energía eléctrica del sector privado se destinó un monto anual de 200,000 soles, equivalente a 0.07 % del total de gastos presupuestados.
- La periodicidad, la oportunidad, la escala de medición, el acceso y la reglamentación son los principales factores que determinan las semejanzas y diferencias en la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la entidad de salud del sector público y la empresa de energía eléctrica del sector privado.

4.5. Recomendaciones

Luego del análisis de las conclusiones basadas en los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente Tesis, se proponen cinco recomendaciones que se detallaran en los siguientes numerales:

- El presupuesto asignado a las capacitaciones de los trabajadores debe incrementarse en ambas organizaciones, tratando de incluirse a todos los trabajadores en por lo menos una capacitación por cada periodo evaluado, de tal manera que se pueda evaluar si la influencia en su desempeño ha sido positiva al compararla con el anterior periodo de evaluación.
- La evaluación del desempeño deberá realizarse en el sector privado con una periodicidad semestral. Así será más fiable la opinión del evaluador, especialmente si se registra más continuamente las incidencias positivas y negativas en la conducta y desempeño del servidor, y así reduzca el sesgo de recordar solo los últimos hechos ocurridos al momento de la evaluación.
- Las encuestas de reacción a la capacitación deben realizarse siempre y analizarse para poder obtener valiosos aportes que retroalimenten todos los aspectos del proceso de la planificación de las capacitaciones, incluidas las entidades educativas.
- En el sector privado el jefe inmediato debe señalar al evaluar a un trabajador, si la capacitación permitirá la mejora del desempeño del trabajador y proponer la

capacitación específica la carga, de tal manera que el responsable de las capacitaciones, al revisar las evaluaciones, revise y programe esta actividad educativa.

- Ambas entidades deben programar las capacitaciones para el personal, con criterios de eficiencia y eficacia, mejorar su porcentaje de ejecución y así lograr el uso racional del presupuesto destinado a este fin. Además, debe promoverse que se retroalimente al trabajador sobre los resultados de las evaluaciones del desempeño e iniciar acciones de mejora y seguimiento del crecimiento y desarrollo laboral.

4.6. Referencias Bibliográficas

- Arana Barrueto, K. L. y Vásquez Solano, A. L. (2015) *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014* (tesis de licenciatura en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Recuperado de <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligenciaemocional-y-desempeno-laboral.pdf> (Fecha de consulta 14 de octubre del 2018).
- Armas Roque, J. I. y Asencio Hidalgo, V. L. (2016). *Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la Empresa Cartavio S.A.A., provincia de Ascope-2015* (tesis de licenciatura en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Asencios Trujillo, C. (2016). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unánue, Lima, 2016* (tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A. C. (2017). El Modelo de Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación. En: *Creando valor RH: La guía de los expertos en Recursos Humanos*, 4, pp. 34-35. Recuperado de <https://cdn.amedirh.com.mx/images/generales/revistarh/2017/Revista%20RH%20Julio%202017.pdf>
- Benavides Villena, J. G. (2015). *Gestión del talento humano y fidelización del colaborador en la empresa financiera confianza S.A.A del distrito de Trujillo – 2014* (tesis de licenciatura en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008) *Administración de recursos humanos*, p. 5. México: Thomson.
- Ccoicca, E. (2017). *Relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Ensil E.I.R.L. Huancayo; 2016 – 2017* (tesis para optar el título de Licenciado en Administración). Escuela Académico Profesional de Administración, Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Celina H. y Campo A. (2005) Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), pp. 572-580, Asociación Colombiana de Psiquiatría,

- Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409> (fecha de consulta: 11 de noviembre de 2019). ISSN: 0034-7450.
- Cevallos Sánchez, Y. P. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013* (tesis de licenciatura en Administración Pública) Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. (Fecha de consulta 14 de octubre del 2018).
- CINTERFOR (2012). “Eje 5: ¿Cómo evaluar el impacto de la formación”? *Guía para la evaluación de impacto de la formación profesional*. Recuperado de <http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/guia/Eje-4.pdf> (Fecha de consulta 14 de octubre del 2018).
- Decreto Legislativo N° 1025 que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, artículos 2°, 3° y 4°. El Peruano Diario Oficial de la República del Perú, 20 de junio del 2008 Presidencia de la República.
- Decreto Legislativo N° 30057 que aprueba la Ley del Servicio Civil Capítulo II De la Gestión de la capacitación y Capítulo III De la Gestión del Rendimiento y la evaluación del Desempeño. El Peruano Diario Oficial de la República del Perú, 3 de julio del 2013.
- Dessler, G. (2004). *Administración de personal* (6ta edición), p. 134. México: Prentice Hall
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*, p. 13. México: Pearson.
- Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile (2014) *Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos*. Santiago: Servicio Civil. Recuperado de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/03/GUIA-CAPACITACION-EDICION-N%C2%B0-2.pdf> (Fecha de consulta: 16 de agosto de 2014).
- Drucker, P. (2001, noviembre 3). The Next Society. *The Economist*, 3 de Noviembre. Londres.
- Evolución de la Capacitación* [digital] (s. f.) Recuperado de <http://studylib.es/doc/845500/evolución-de-la-capacitación-corrientes-administrativas>. (Fecha de consulta 14 de octubre del 2018).
- Gómez-Gómez, M., Danglot-Banck, C. y Vega-Franco, L. (2003). Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas, *Revista mexicana de pediatría* 70(2), pp. 91-99. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/pediat/sp-2003/sp032i.pdf>
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Editorial Granica.

- Kirkpatrick, D. L. (2003). *Evaluación de acciones formativas*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Llano Toapanta, E. A. y Rivera Condemayta, L. N. (2015). *Sistema de Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A. de la Parroquia Joseguango Bajo - Provincia de Cotopaxi en el período 2014 – 2015* (tesis previa a la obtención del título de Ingenierías Comerciales). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
- Mariño Villafuerte, T. J. (2013). *Desarrollo de un modelo de gestión del talento Humano para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Empresa Bioalimentar de la Ciudad de Ambato-Ecuador* (tesis para obtención del Título de Ingeniero Comercial). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11ra edición). México: Pearson Educación.
- Muñoz Vera, L. N. (2015). *Análisis del Desarrollo de la Gestión del talento Humano y la incidencia en el desempeño Laboral del personal administrativo del hospital del IEESS de Babahoyo* (tesis de maestría en Administración de Empresas). Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
- Nolberto Ramos, M. C. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017* (tesis en Administración de empresas). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.
- Pinedo Montoya, C. C. y Quispe Peralta, L. J. (2017). *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.* (tesis de licenciatura en Administración). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Queipo, B. y Useche, M. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista De Ciencias Sociales (RCS)*, VIII (3), 486-496. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>. (Fecha de consulta 14 de octubre del 2018).
- SERVIR (2014). *Evaluación de la capacitación*. Estudio preliminar. Recuperado de https://storage.servir.gob.pe//pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Documento_sobre_evaluacion_de_la_Capacitacion.pdf. (Fecha de consulta: 14 de octubre del 2018)
- Rivas Borja, G. A. (2008). *El A, B, C y D del entrenamiento en los adultos*. Córdoba, Argentina: Libros En Red. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=qgb5z6PX4UkC>

- Siliceo Aguilar, A. (1996). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Editorial Limusa.
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona I de Quetzaltenango)* (tesis de licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) Decreto Supremo N° 003-97-TR. Título III Capacitación Laboral y Productividad. El Peruano Diario Oficial de la República del Perú, 27 de Marzo de 1997.
- Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Anexo 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variable 1: Capacitación	Tipo de investigación Mixto:cuali-cuantitativo Diseño de investigación: No experimental Transversal de nivel correlacional Población y muestra Personal administrativo de: entidad de salud del sector público (ESSP) y de una empresa de energía eléctrica del sector privado(EESP) Tamaño de la muestra ESSP:162 trabajadores EESP:71 trabajadores
¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y en una empresa privada del sector electricidad?	Determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y en una empresa privada del sector electricidad	Hipótesis: La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo.	Indicadores:Porcentaje del presupuesto asignado a la gestión del talento / Total del presupuesto anual de la organización.Número de capacitaciones realizadas/ Total de programadas en el Plan de Capacitaciones.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Desempeño	
¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud?	Determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud.	La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud.	Responsabilidad, iniciativa, colaboración, oportunidad calidad en el trabajo,confiabilidad, discreción,relaciones interpersonales, cumplimiento de normas	
¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa privada del sector electricidad?	Determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa privada del sector electricidad	La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud.		
¿En qué se asemeja o se diferencia la capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad?	Identificar las similitudes o diferencias en la capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad.	Existen semejanzas y diferencias en la capacitación y desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad.		

Anexo 2. Cronograma de Gantt -plan de recolección y procesamiento de datos

N°	ACTIVIDADES	Meses																			
		1				2				3				4				5			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Revisión de las características de la ESSP yEESP	■	■	■	■																
2	Elaboración de la encuesta de reacción a la capacitación para ESSP y EESP				■	■															
3	Validación de encuesta por grupo de expertos					■	■														
4	Análisis de validez estadística de encuesta ESSP y EESP (Pba de Alfa de Cronbach)							■													
5	Prueba o piloto de encuesta en ESSP								■												
6	Recolección de datos de encuesta en ESSP									■	■										
7	Análisis de resultados de encuesta en ESSP									■	■										
8	Recolección de datos de trabajadores de ESSP que se han capacitado en el 2do semestre del año 2017				■	■	■	■													
9	Recolección de datos de evaluaciones de trabajadores capacitados del ESSP antes y después de la capacitación (1er semestre de 2017 y 1er semestre de 2018)									■	■	■									
10	Tabulación de datos de evaluaciones ESSP										■	■									
11	Procesamiento de los datos ESSP												■	■	■	■					
12	Análisis de significancia estadística de resultados de ESSP (Pba de Mc Nemar)																	■	■	■	
13	Comprobación de la hipótesis (Ha)-(Ho) en ESSP																				■
14	Elaboración de propuesta de formato de evaluación de desempeño en EESP				■	■	■														
15	Recolección de datos de trabajadores de EESP que se han capacitado en el año 2017						■	■	■												
16	Recolección de datos de evaluaciones de trabajadores capacitados del EESP antes y después de la capacitación (año 2017 y año 2018)									■	■	■									
17	Tabulación de datos de evaluaciones EESP										■	■									
18	Procesamiento de los datos EESP													■	■	■					
19	Análisis de significancia estadística de resultados de EESP (Pba de Mc Nemar)																	■	■	■	
20	Comprobación de la hipótesis (Ha)-(Ho) en EESP																				■

Leyenda:

ESSP=Empresa de Salud del Sector Público

EESP=Empresa de Electricidad del Sector Privado

Avance conjunto ESSP-EESP



**Anexo 3. Capacitaciones que se realizaron en la entidad de salud del sector
público-Año 2017**

N°	Nombre de la Capacitación	Monto
1	Ley de Contratación del estado	S/31,000.00
2	Interpretación y aplicación de la Norma ISO 3001	S/15,000.00
3	Gestión y aseguramiento ,metrológico y calibración de equipos	S/600.00
4	Buen trato al usuario	S/3,000.00
5	Herramienta de la calidad y mejora continua	S/800.00
6	Herramientas en mejora	S/6,400.00
7	Gestión pública	S/23,000.00
8	Sistema de construcción en drywall	S/1,640.00
9	BLS-II	S/2,673.00
10	Stata básico	S/1,445.50
11	Especialización en recursos humanos/Gestión del Talento	S/26,000.00
12	Gestión de servicios de salud	S/26,000.00
13	Humanización de la salud	S/8,496.00
14	Gestión por procesos	S/20,000.00
15	Habilidades gerenciales y comunicativas	S/18,440.00
16	Presupuesto por resultados	S/2,720.00
17	Ley de Contratación del Estado y sus modificatorias	S/29,000.00
18	Normas de control interno	S/17,600.00
19	BLS-II	S/4,762.00
20	Ofimática intermedio	S/10,000.00
21	Atención al usuario	S/4,440.00
22	BLS-III	S/1,485.00
23	Gestión de la calidad por resultados	S/13,064.00
24	Especialización en excel	S/32,364.00
25	BLS-IV	S/9,801.00
26	Ofimática básica	S/4,160.00
27	Farmacovigilancia	S/2,800.00
28	Autocad	S/2,714.00
29	Aire acondicionado	S/2,925.00
30	Manejo del recién nacido en estado crítico	S/18,000.00
31	Humanización de la salud	S/8,496.00
32	BLS-V	S/7,280.00
33	Diploma Internacional en interpretación e implementación de la Norma ISO 15189	S/32,400.00
34	Cateter percutáneo	S/30,000.00
35	Modificación de la Ley 27444	S/15,200.00
36	Humanización de la salud	S/8,469.00
37	Manejo de pacientes con nutrición parenteral	S/1,161.12
38	Ventilación mecánica	S/11,800.00
39	PALS	S/13,500.00
40	Gestión de la calidad y atención al usuario	S/8,940.00
41	Habilidades comunicativas y comunicaciones asertivas	S/13,340.00
Monto total ejecutado		S/490,915.62

Anexo 4. Encuesta usada para medir la reacción a la capacitación

ENCUESTA PARA MEDIR LA REACCION DE LOS PARTICIPANTES A UNA CAPACITACION

Nombre del curso: _____

Fecha _____

Hora _____

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas, marcando con una "X", donde:

"5" es "total acuerdo"

"4" es "de acuerdo"

"3" es "mediano acuerdo"

"2" es "en desacuerdo"

"1" es "total desacuerdo"

Dimensión	Indicadores	Respuesta				
		1	2	3	4	5
1. Organización	a. Los contenidos del curso corresponden con las necesidades de desarrollo de la institución y a mi puesto laboral					
	b. La duración del evento es adecuada para el tratamiento de los contenidos y para alcanzar los objetivos que motivaron su organización.					
2. Coordinación	a. El local ofrece las condiciones pedagógicas adecuadas para el desarrollo del evento.					
	b. Los equipos y materiales didácticos son adecuados para la presentación de los temas.					
	c. Los horarios establecidos son adecuados y permiten la asistencia regular y puntual de los participantes.					
	d. El control de asistencia de los participantes es adecuado y contribuye al mejor desarrollo del evento					
	e. El material de apoyo proporcionado a los participantes es adecuado y suficiente.					
3. Docente	a. El docente tiene un adecuado nivel de conocimiento de los temas tratados					
	b. El docente tiene un adecuado manejo a nivel expositivo de los temas tratados					
	c. El material de apoyo utilizado por el docente ayuda a la comprensión de los temas tratados.					
4. Asistencia	a. El docente es puntual y regular en su asistencia.					
	b. Desarrollo todos los contenidos programados					
5. Otros criterios	a. Entregaron oportunamente el material de trabajo					
	b. Su jefatura le facilitó el permiso para asistir a la capacitación programada					

Anexo 5. Propuesta de encuesta para medir la reacción a la capacitación

ENCUESTA PARA MEDIR LA REACCION DE LOS PARTICIPANTES						
Nombre del curso:						
Nombre del instructor:						
Fecha		Hora _____				
Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas, marcando con una "X", donde:						
"5" total acuerdo		"3" mediano acuerdo				
"4" de acuerdo		"2" en desacuerdo				
"1" total desacuerdo						
Dimensión	Indicadores	Respuesta				
		1	2	3	4	5
1. Objetivos y contenidos del programa	a. Se cumplieron los objetivos del curso					
	b. Los contenidos del curso son coherentes con los objetivos del curso.					
2. Materiales	a. Se entregaron materiales del curso					
	b. Los materiales tienen buena presentación y organización					
	c. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso					
	d. Los materiales contienen no solamente láminas, sino documentos, artículos, casos, esquemas, etc.					
3. Recursos audiovisuales	a. Los equipos audiovisuales utilizados contribuyeron a mejorar el aprendizaje del curso					
4. Instructor	a. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles					
	b. El instructor generó un ambiente de participación					
	c. El instructor usó eficientemente el tiempo					
	d. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes					
	e. El instructor evidenció dominio del tema					
	f. Me gustaría volver a trabajar con éste instructor					
5. Metodología	a. El curso ha utilizado una metodología basada en el análisis de casos o intercambio de ideas que generaron aprendizaje					
	b. Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios de aplicación en mis funciones diarias					
6. Duración	a. La duración del curso fue apropiada					
	b. Se dedicó un tiempo adecuado de las diversas temáticas					
	c. Se dio el tiempo suficiente para practicar o realizar ejercicios de aplicación					
7. Ambientes de aprendizaje	a. Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio) favorecieron la realización del curso					
	b. Los recesos sirvieron para que los participantes descansen y socialicen					
8. Intención de aplicación	a. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo					
	b. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo					
9. Aplicabilidad	a. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo					
10. Autoeficacia	a. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo					
	b. Este curso ha aumentado mi seguridad en el tema					
	c. Tengo la seguridad de que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo					
11. Logística	a. El procedimiento de inscripción en el curso fue efectivo					
	b. Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y horario del curso					
	c. Conocía de antemano la naturaleza del curso que recibí					
	d. La comida en los recesos fue muy buena					
	e. Las instalaciones físicas estaban en condiciones adecuadas en el curso					
12. Favorabilidad del entorno	a. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo					
	b. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo					
	c. Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo					
	d. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de lo aprendido					
13. Percepción global	a. El curso de capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades					
	b. Recomendaría este curso a otras personas					
14. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional con respecto a la capacitación recibida?	Respuesta:					

Anexo 7. Resultados de la encuesta piloto en la entidad de salud del sector público

Anexo 8. Formatos de evaluación de desempeño del sector público (anverso)

Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Técnicos)					
Periodo			Fecha de Evaluación		
Apellidos y Nombres					De ser destacado(a) indicar dependencia
Cargo y Nivel :					de origen:
Dirección/Oficina					
Factores Únicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
RESPONSABILIDAD Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.	Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas	Falla en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas	Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso.
INICIATIVA: Califica el grado de actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre las anomalías existentes.	Aporta con iniciativas. Logrando los objetivos en la labor que desempeña	Carece de iniciativa. Necesita ordenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para alcanzar los objetivos institucionales
COLABORACIÓN : Califica la disposición de apoyar con esfuerzo adicional incluso con tareas y acciones fuera de su competencia	Siempre objeta la colaboración en el trabajo, aun cuando se le ordena	Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo, cuando se le solicita.	Se distingue por su disposición a ayudar en la realización del trabajo. Colabora siempre de manera espontánea.	Presta su ayuda en virtud a la orden impartida.	Manifiesta disposición a prestar su ayuda en la realización del trabajo siempre que se le ordene.
OPORTUNIDAD: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.	Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de los fijados.	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.	Entrega sus trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante, ocupa todo su tiempo.	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en las fechas solicitadas.
CALIDAD DEL TRABAJO: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores, las supervisiones son de rutina.	Frecuentemente incurre en errores apreciables
CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN : Califica el uso adecuado de la información, que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.	Sabe diferenciar la información, pero comunica solo lo negativo e indiscreciones, provocando conflictos.	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.	Indiscreto, nada confiable.	En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.
RELACIONES INTERPERSONALES: Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.	Es habitualmente desoortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente.	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia.	Muestra amabilidad con todos. Facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros).	Casi siempre cumple las normas de la Institución.	Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas.	No cumple con las normas.	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la Institución.	A veces no muestra respeto a las normas de la Institución
Nombre del Evaluador					
Cargo y Nivel del Evaluador					

Anexo 9. Formatos de evaluación de desempeño del sector público (reverso)

Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado :

Cree Ud. Que el evaluado mejoraría en su desempeño laboral con algunos cursos de capacitación.

Si () No ()

Como cuales:

_____ Firma y Sello del Evaluador _____ Firma y Sello del Revisor

De la Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos

Puntaje de Evaluación:

Desempeño y Conducta Laboral	_____	
Asistencia	_____	
Puntualidad	_____	
Capacitación	_____	
Total	_____	Rango de Calificación _____

Observaciones:

FIRMA Y SELLO DE LA OFICINA DE PERSONAL.

Anexo 10. Formatos de evaluación de desempeño del sector público - Tabla de calificación

Directivos						Técnicos					
Factores Unicos	Niveles Valorativos					Factores Unicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V
Planificación	8.75	5.25	1.75	7	3.5	Responsabilidad	8.75	5.25	1.75	3.5	7
Dirección y organización	3.5	8.75	1.75	7	5.25	Iniciativa	5.25	1.75	8.75	3.5	7
Supervisión y control	8.75	1.75	5.25	3.5	7	Colaboración	1.75	7	8.75	3.5	5.25
Cumplimiento de Metas	3.5	7	8.75	5.25	1.75	Oportunidad	8.75	3.5	5.25	1.75	7
Toma de Decisiones	5.25	7	1.75	8.75	3.5	Calidad de Trabajo	3.5	8.75	5.25	7	1.75
Confiabilidad y Discreción	3.5	7	1.75	8.75	5.25	Confiabilidad y Discreción	5.25	8.75	1.75	7	3.5
Relaciones Interpersonales	3.5	8.75	5.25	1.75	7	Relaciones Interpersonales	3.5	7	1.75	5.25	8.75
Cumplimiento de Normas	5.25	3.5	7	8.75	1.75	Cumplimiento de Normas	7	5.25	1.75	8.75	3.5

Profesionales						Auxiliares					
Factores Unicos	Niveles Valorativos					Factores Unicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V
Planificación	5.25	8.75	1.7	3.5	7	Responsabilidad	5.25	7	1.75	8.75	3.5
Responsabilidad	1.7	5.25	7	3.5	8.75	Iniciativa	8.75	3.5	5.25	1.75	7
Iniciativa	8.75	7	3.5	1.7	5.25	Buen Uso y Manejo de Equipos	5.25	1.75	7	3.5	8.75
Oportunidad	3.5	8.75	7	5.25	1.7	Oportunidad	7	3.5	1.75	8.75	5.25
Calidad de Trabajo	8.75	7	5.25	3.5	1.7	Calidad de Trabajo	8.75	3.5	5.25	1.75	7
Confiabilidad y Discreción	3.5	8.75	7	1.7	5.25	Confiabilidad y Discreción	1.75	5.25	8.75	7	3.5
Relaciones Interpersonales	7	3.5	1.7	5.25	8.75	Relaciones Interpersonales	7	8.75	3.5	5.25	1.75
Cumplimiento de Normas	3.5	8.75	5.25	1.7	7	Cumplimiento de Normas	3.5	8.75	1.75	5.25	7



Anexo 11. Puntajes de la evaluación de desempeño de los trabajadores capacitados en la entidad de salud del sector público- años 2017 y 2018

N°	Código de Trabajador	Calificación 1°Semestre 2017	Antes (0 ≤ 52; 1=≥52)	Calificación 1°Semestre 2018	Después (0 ≤ 52; 1=≥52)
1	Log 1	49	0	50.75	0
2	Log 2	66.5	1	68.25	1
3	Log 3	66.25	1	70	1
4	Log 4	63	1	63	1
5	Log 5	63	1	66.5	1
6	Log 6	64.75	1	66.5	1
7	Log 7	64.75	1	64.25	1
8	Log 8	61.25	1	64.75	1
9	Log 9	70	1	68.25	1
10	Log 10	61.25	1	64	1
11	Log 11	64.75	1	59.9	1
12	Log 12	43.75	0	68.25	1
13	Log 13	59.75	1	68.25	1
14	Log 14	59.6	1	64.75	1
15	Log 15	63.75	1	66.5	1
16	Log 16	63	1	63	1
17	Log 17	59.5	1	61.25	1
18	Log 18	59.5	1	61.25	1
19	Log 19	59.5	1	59.5	1
20	Log 20	70	1	70	1
21	Log 21	57.75	1	63	1
22	Log 22	60.25	1	63	1
23	Per 1	54.25	1	54.25	1
24	Per 2	70	1	56	1
25	Per 3	40.25	0	66.5	1
26	Per 4	64.75	1	68.25	1
27	Per 5	57.25	1	70	1
28	Per 6	63	1	70	1
29	Per 7	68.25	1	63	1
30	Per 8	50.75	0	64.75	1
31	Per 9	66.5	1	68.25	1
32	Per 10	61.25	1	70	1
33	Per 11	59.5	1	64.75	1
34	Per 12	54.25	1	70	1
35	Per 13	63	1	68.25	1

N°	Código de Trabajador	Calificación 1°Semestre 2017	Antes (0 ≤ 52; 1=≥52)	Calificación 1°Semestre 2018	Después (0 ≤ 52; 1=≥52)
36	Per 14	63	1	63	1
37	Per 15	63	1	57.75	1
38	Per 16	66.5	1	63	1
39	Per 17	64.75	1	57.75	1
40	Per 18	64.75	1	68.25	1
41	Per 19	57.5	1	70	1
42	Per 20	56	1	57.75	1
43	Per 21	66.5	1	66.5	1
44	Per 22	54.5	1	62.25	1
45	Per 23	59.5	1	62	1
46	Per 24	56	1	56	1
47	Per 25	70	1	70	1
48	Per 26	70	1	70	1
49	Per 27	68.25	1	59.75	1
50	Per 28	56	1	70	1
51	Per 29	63	1	70	1
52	Per 30	63	1	70	1
53	Per 31	68.25	1	70	1
54	Per 32	68.25	1	68.25	1
55	Dia 1	52.5	1	55	1
56	Dia 2	56	1	56	1
57	Dia 3	59.5	1	66.5	1
58	Dia 4	45.5	0	61.25	1
59	Dia 5	64.75	1	64.75	1
60	Dia 6	66.5	1	67	1
61	Dia 7	56	1	64.75	1
62	Dia 8	70	1	70	1
63	Dia 9	63	1	59.5	1
64	Dia 10	47.25	0	49	0
65	Dia 11	56	1	56	1
66	Dia 12	50.75	0	63	1
67	Arc 1	63	1	63	1
68	Arc 2	57.75	1	61.25	1
69	Arc 3	52	0	59.5	1
70	Arc 4	56	1	59.5	1
71	Arc 5	63	1	63	1
72	Arc 6	68.75	1	68.25	1
73	Arc 7	49	0	49	0

N°	Código de Trabajador	Calificación 1°Semestre 2017	Antes (0 ≤ 52; 1=≥52)	Calificación 1°Semestre 2018	Después (0 ≤ 52; 1=≥52)
74	Arc 8	56	1	63	1
75	Arc 9	56	1	56	1
76	Arc 10	63	1	64.75	1
77	Arc 11	70	1	68.25	1
78	Arc 12	61.25	1	64.75	1
79	Arc 13	52.5	1	52.5	1
80	Arc 14	70	1	66.5	1
81	Arc 15	52.5	1	56	1
82	Arc 16	63	1	63	1
83	Arc 17	52.5	1	56	1
84	Arc 18	42	0	56	1
85	Arc 19	52.5	1	61.25	1
86	Arc 20	56.5	1	59.5	1
87	Arc 21	63	1	66.5	1
88	Arc 22	42.6	0	45.5	0
89	Inv 1	70	1	70	1
90	Inv 2	70	1	61.25	1
91	Inv 3	63	1	70	1
92	Inv 4	66.25	1	70	1
93	Inv 5	70	1	66.5	1
94	Inv 6	70	1	70	1
95	Inv 7	61.25	1	70	1
96	Inv 8	70	1	70	1
97	Inv 9	70	1	57.75	1
98	Inv 10	66.5	1	50.75	0
99	Epi 1	60.75	1	63	1
100	Epi 2	70	1	70	1
101	Epi 3	54.25	1	55.25	1
102	Epi 4	60.25	1	63	1
103	Dir 1	60.25	1	63	1
104	Dir 2	61.25	1	64	1
105	Dir 3	66.25	1	68.25	1
106	Dir 4	52	0	57	1
107	Dir 5	61.25	1	64.75	1
108	Dir 6	68.25	1	68.25	1
109	Dir 7	56	1	61.25	1
110	Dir 8	68.25	1	68.25	1
111	Dir 9	57.75	1	68.25	1


N°	Código de Trabajador	Calificación 1°Semestre 2017	Antes (0 ≤ 52; 1=≥52)	Calificación 1°Semestre 2018	Después (0 ≤ 52; 1=≥52)
112	Dir 10	64.75	1	42	0
113	Dir 11	42	0	49.5	0
114	Dir 12	70	1	70	1
115	Dir 13	63	1	66.5	1
116	Dir 14	70	1	70	1
117	Dir 15	54.25	1	54.25	1
118	Ser 1	54.25	1	68.25	1
119	Ser 2	42.25	0	49	0
120	Ser 3	42	0	49	0
121	Ser 4	43	0	64.75	1
122	Ser 5	59.5	1	64.5	1
123	Ser 6	45.5	0	45.95	0
124	Ser 7	63	1	63	1
125	Ser 8	51	0	54.25	1
126	Ser 9	45.5	0	45.95	0
127	Ser 10	70	1	70	1
128	Pres 1	64.75	1	70	1
129	Pres 2	59.5	1	54.25	1
130	Pres 3	68.25	1	70	1
131	Pres 4	59.5	1	70	1
132	Cal 1	63	1	63.95	1
133	Cal 2	42	0	50.75	0
134	Cal 3	61.25	1	64.25	1
135	Cal 4	68.25	1	56	1
136	Cal 5	66.25	1	68.25	1
137	Cal 6	40.25	0	43.75	0
138	Cal 7	61.25	1	57.75	1
139	Cal 8	61.25	1	66.5	1
140	Cal 9	61.25	1	54.25	1
141	Cal 10	68.25	1	61.25	1
142	Cal 11	68.25	1	70	1
143	Cal 12	56	1	56	1
144	Cal 13	57.75	1	59.5	1
145	Cal 14	59.5	1	59.5	1
146	Asi 1	57.75	1	59.5	1
147	Asi 2	45	0	52.5	1
148	Asi 3	61.25	1	66.5	1
149	Asi 4	64.75	1	70	1

N°	Código de Trabajador	Calificación 1°Semestre 2017	Antes (0 ≤ 52; 1=≥52)	Calificación 1°Semestre 2018	Después (0 ≤ 52; 1=≥52)
150	Asi 5	68.75	1	68.75	1
151	Asi 6	61.25	1	66.5	1
152	Asi 7	64.75	1	64.75	1
153	Asi 8	64.75	1	68.75	1
154	Asi 9	40	0	49	0
155	Asi 10	57.75	1	66.5	1
156	Asi 11	55	1	61.25	1
157	Asi 12	54.25	1	57.25	1
158	Asi 13	61.25	1	66.5	1
159	Asi 14	70	1	70	1
160	Asi 15	52.5	1	56	1
161	Asi 16	59.25	1	61.25	1
162	Asi 17	57.75	1	61.25	1

Anexo 12. Formato de necesidades de capacitación externa- Empresa privada del sector electricidad

EMPRESA		NECESIDADES DE CAPACITACION EXTERNA				Versión 1	
						GH.R.1.2.0.52	
Gerencia: _____				Año: _____			
Nro.	DENOMINACION DEL CURSO	Proveedores e Instructores sugeridos por experiencia, antecedentes, referencias del sector, etc.	Apellido y Nombres del Personal a capacitar	Función	Area / Unidad / Sector	Inversión aproximada de la actividad (de conocerse)	
1							
2							
3							
4							

**Anexo 13. Encuesta de satisfacción del concursante con la capacitación recibida -
Empresa privada del sector electricidad**

		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CURSANTE CON LA CAPACITACIÓN RECIBIDA			Versión 01
					GH.R.1.2.0.53
La presente encuesta, tiene como objetivo conocer la opinión del colaborador respecto al desarrollo del curso y sobre el resultado del mismo.		NOMBRES Y APELLIDOS: _____ TÍTULO DEL CURSO: _____ ENTIDAD CAPACITADORA: _____			
Marque con una "X" la opción elegida:					
EVALUACIÓN AL CAPACITADOR		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Nombre:					
1	Grado percibido de dominio del tema				
2	Claridad en la transmisión de los conocimientos				
3	Fomento a la participación de los asistentes				
EVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Grado de relevancia para la actividad				
2	Aplicabilidad directa al ámbito de trabajo				
3	Distribución/ordenamiento de los temas				
4	Profundidad/integridad en el tratamiento				
5	Adecuación de la metodología de trabajo aplicada				
EVALUACIÓN DE LOS MATERIALES DE APOYO		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Presentación/diseño general				
2	Adecuación/pertinencia a la capacitación ofrecida				
3	Extensión y detalle de la documentación recibida				
EVALUACIÓN GENERAL DEL CURSO		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Entorno de trabajo				
2	Dinámica general aplicada				
3	Nivel de satisfacción con la actividad				
ESCRIBA UN RESUMEN DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA (MEDIA CARILLA)					
.....					

Anexo 14. Registro de evaluación de desempeño del personal – Empresa privada del sector electricidad

Datos del evaluado

Nombre y Apellido:		Área:	
Puesto / Función:			

Cada uno de los cinco atributos que se mencionan a continuación contiene, a modo de guía, distintos aspectos a evaluar, en los cuales debe consignarse con una "X" si algunos de ellos constituyen fortalezas (F), oportunidades de mejora (OM) o desempeño esperado (DE) del evaluado. De no tratarse de una "F", una "OM" ni de una "DE", deberán cruzarse los campos con una línea.

Dentro de cada atributo puede existir algún aspecto que no aplique calificar al evaluado. En ese caso debe dejarse la línea en blanco.

El resultado final de cada atributo como la evaluación global está determinado por los siguientes Niveles: (PS): Poco Satisfactorio (no cumple con las expectativas mínimas necesarias para la función). (B): Bueno: (desempeño aceptable. Cumple con las expectativas del puesto). (B+): (desempeño por encima del aceptable). (MB): Muy Bueno (cumple satisfactoriamente con las expectativas). (MB +) (desempeño superior. Muy Satisfactorio). (EXC): Excelente.

1) Habilidades y conocimientos:	F	OM	DE
✓ Posee los conocimientos necesarios para la función que desempeña.			
✓ Conoce los objetivos del sector y del proceso en que interactúa.			
✓ Conceptualiza, analiza, resuelve problemas focalizándose fundamentalmente en los puntos críticos.			
✓ Demuestra capacidad para programar y planificar.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			

EX	MB		B		PS
C					

EXC	MB	B	PS
-----	----	---	----

2) Liderazgo:	F	OM	DE
✓ Involucra, dirige, motiva y facilita el desempeño de la gente con la que trabaja.			
✓ Delega sin dejar de monitorear los resultados.			
✓ Su manera de comunicarse es efectiva (escucha y transmite adecuadamente).			
✓ Es perceptivo.			
✓ Mantiene su equilibrio emocional.			
✓ Actúa generando un marco de respeto mutuo.			
✓ Evalúa las personas siendo equitativo en los reconocimientos positivos y negativos.			
✓ Desarrolla el personal a su cargo.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			

--	--	--	--	--	--	--

3) Trabajo en Equipo:	F	OM	DE
✓ Colabora y coopera para el logro de objetivos comunes subordinando sus intereses a los intereses del equipo.			
✓ Es participativo, comparte los logros, es capaz de integrar soluciones en un clima de confianza mutua.			
✓ Posibilita la comunicación clara, directa y completa dentro del equipo.			
✓ Mantiene un adecuado manejo de las relaciones interpersonales y genera un óptimo clima laboral.			
✓ Su participación en las reuniones es efectiva.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			

EXC	MB	B	PS

5) Efectividad:	F	OM	DE
✓ Logra resultados aprovechando los recursos de una manera adecuada y considerando los costos.			
✓ Toma decisiones correctas y oportunas.			

✓ Tiene una visión global del proceso y de la organización a los que pertenece.			
✓ Considera y satisface las necesidades del cliente.			
✓ Se ocupa de los aspectos de orden y limpieza de su ámbito de trabajo.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			

EXC	MB		B		PS

Comentarios:

Jefe Inmediato

Gerencia de Área

Fecha:

Anexo 16. Propuesta de formato de evaluación de desempeño - Empresa privada del sector electricidad

PROPUESTA DE FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:	Evaluador:
Función:	Gerencia/Jefatura/Supervisor:
Período Evaluado:	Fecha de la Evaluación:

Cada uno de los seis atributos que se mencionan a continuación contiene, a modo de guía distintos aspectos a evaluar, en los cuales debe consignarse con una "X" si algunos de ellos constituyen fortalezas **(F)**, oportunidades de mejora **(OM)** o desempeño esperado **(DE)** del evaluado. De no tratarse de una "F", una "OM" ni de una "DE", deberán cruzarse los campos con una línea.

Dentro de cada atributo puede existir algún aspecto que no aplique calificar al evaluado. En ese caso debe dejarse la línea en blanco.

El resultado final de cada atributo como la evaluación global está determinado por los siguientes Niveles: **(PS)**: POCO SATISFACTORIO (no cumple con las expectativas mínimas necesarias para la función). **(B)**: BUENO (desempeño aceptable, cumple con las expectativas del puesto). **(MB)**: MUY BUENO (cumple satisfactoriamente con las expectativas) y **(EXC)**: EXCELENTE. Las puntuaciones a considerar en cada nivel se muestran a continuación:

ATRIBUTO	P O C O S A T I S F A C T (P S)	B U E N O (B)	M U Y B U E N O (M B)	E X C E L E N T E (E X C)
Habilidades y conocimiento	18	72	126	180
Liderazgo	17	68	119	170
Trabajo en equipo	13	52	91	130
Pro Actividad	12	48	84	120
Efectividad	14	56	98	140
Gestión de calidad y medio ambiente	4	16	28	40
Cumplimiento de objetivos del periodo	22	88	154	220
Total	100	400	700	1000

1) Habilidades y conocimientos:	F	OM	DE
✓ Posee los conocimientos necesarios para la función que desempeña.			
✓ Conoce los objetivos del sector y del proceso en que interactúa.			
✓ Conceptualiza, analiza, resuelve problemas focalizándose fundamentalmente en los puntos críticos.			
✓ Demuestra capacidad para programar y planificar.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			
Capacitaciones propuestas:			

	PS	B	MB	EXC
PUNTAJE				

2) Liderazgo:	F	OM	DE
✓ Involucra, dirige, motiva y facilita el desempeño de la gente con la que trabaja.			
✓ Delega sin dejar de monitorear los resultados.			
✓ Su manera de comunicarse es efectiva (escucha y transmite adecuadamente).			
✓ Es perceptivo.			
✓ Mantiene su equilibrio emocional.			
✓ Actúa generando un marco de respeto mutuo.			
✓ Evalúa las personas siendo equitativo en los reconocimientos positivos y negativos.			
✓ Desarrolla el personal a su cargo.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			
Capacitaciones propuestas:			

	PS	B	MB	EXC
PUNTAJE				

3) Trabajo en Equipo:	F	OM	DE
✓ Colabora y coopera para el logro de objetivos comunes subordinando sus intereses a los intereses del equipo.			
✓ Es participativo, comparte los logros, es capaz de integrar soluciones en un clima de confianza mutua.			
✓ Posibilita la comunicación clara, directa y completa dentro del equipo.			
✓ Mantiene un adecuado manejo de las relaciones interpersonales y genera un óptimo clima laboral.			
✓ Su participación en las reuniones es efectiva.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			
Capacitaciones propuestas:			

	PS	B	MB	EXC
PUNTAJE				

4) Pro Actividad:	F	OM	DE
✓ Posee iniciativa, capacidad de innovación y creatividad.			
✓ Su actitud es positiva frente a los cambios.			
✓ Es autónomo.			
✓ Tiene dinamismo, motivación, asume riesgos acotados.			
✓ Muestra un alto sentido de pertenencia.			
✓ Demuestra voluntad constante de enseñar y compartir sus conocimientos.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			
Capacitaciones propuestas:			

	PS	B	MB	EXC
PUNTAJE				

5) Efectividad:	F	OM	DE
✓ Logra resultados aprovechando los recursos de una manera adecuada y considerando los costos.			
✓ Toma decisiones correctas y oportunas.			
✓ Tiene una visión global del proceso y de la organización a los que pertenece.			
✓ Considera y satisface las necesidades del cliente.			
✓ Se ocupa de los aspectos de orden y limpieza de su ámbito de trabajo.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			
Capacitaciones propuestas:			

	PS	B	MB	EXC
PUNTAJE				

6) Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad:	F	OM	DE
✓ Entiende la política de calidad y propone acciones para mejorar continuamente el proceso del que forma parte.			
✓ Conoce los aspectos ambientales, sus objetivos, indicadores y procedimientos aplicables.			
✓ Utiliza adecuadamente los sistemas informáticos asociados a la gestión.			
✓ Monitorea su gestión con el adecuado uso de indicadores.			
✓ Posee una visión global de los fundamentos del negocio, con clara comprensión del modo en que el proceso del cual participa contribuye eficazmente al resultado integral.			
✓ Orienta y evalúa su gestión con una visión sistémica, integra la perspectiva correspondiente a su proceso con la visión global de la compañía y pondera los factores que están más allá de aquellos que están bajo su responsabilidad.			
Fortalezas:			
Oportunidades de Mejora:			
Capacitaciones propuestas:			

	PS	B	MB	EXC
PUNTAJE				

7) Cumplimiento de los objetivos del período anterior:

- *De haberse definido objetivos y metas en el período anterior, explicar en forma sintética el grado de cumplimiento alcanzado que fundamenta el concepto de evaluación aplicado.*

	PS	B	MB	EXC
PUNTAJE				

8) Objetivos para el nuevo período:

- *Detallar los objetivos y metas definidos para el nuevo período.*

9) Evaluación Global del Desempeño:

PUNTAJE	PS	B	MB	EXC
TOTAL				

- *Explicar en forma sintética las fortalezas y necesidades de mejora que fundamentan el concepto de evaluación global aplicado.*

10) Comentarios del evaluado:

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>
Evaluador	Gerente de Área	Evaluado
/ /	/ /	/ /

**Anexo 17. Información evolutiva de desempeño - Empresa privada del sector
electricidad**

2017	Antes	2018	Después	2017	Antes	2018	Después
MB+	1	MB+	1	MB	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	B+	0	B+	0
MB	1	MB+	1	MB	1	MB+	1
MB+	1	MB+	1	EXC	1	EXC	1
MB+	1	MB+	1	MB	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB+	1	MB+	1	B+	0	B+	0
MB+	1	MB+	1	MB	1	MB+	1
MB+	1	MB+	1	MB	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	B+	0	B+	0
MB+	1	MB+	1	MB	1	MB+	1
B+	0	B+	0	B+	0	B+	0
B+	0	B+	0	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	B+	0	B+	0
MB	1	MB+	1	MB	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	MB	1	B+	0
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB+	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	B+	0	B	0
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB+	1	EXC	1	MB	1	MB	1
B	0	B+	0	MB+	1	MB+	1
MB+	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
B	0	MB	1	MB+	1	MB+	1
MB+	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB+	1	MB+	1	MB	1	B+	0
EXC	1	MB+	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB	1	B+	0	MB	1
MB	1	MB	1	MB+	1	MB+	1
MB	1	MB	1	MB+	1	MB+	1
MB+	1	EXC	1	MB	1	MB+	1

Anexo 18. Semejanzas y diferencias de la capacitación entre la entidad de salud del sector público y la empresa privada del sector electricidad

VARIABLE	ENTIDAD PUBLICA DE SALUD	EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR ELECTRICIDAD
Capacitación		
Área encargada	Comité de Plan de Desarrollo de Personas	Gerencia de Recursos Humanos
Planificación	Hay un Plan Anual de capacitación Colaborador participa en el proceso Vertical ascendente	No hay Plan Anual de capacitación Colaborador no participa en el proceso Vertical descendente
Presupuesto	Mediano Monto anual 2018 S/920,000 0.4 % del total de gastos presupuestados Monto ejecutado 2018 S/570,016 (62%)	Bajo Monto anual 2018 S/200,000 0.07 % del total de gastos presupuestados Monto ejecutado 2018 S/149,874 (75%)
Líneas de capacitación	Sí, hay 06 líneas de capacitación: Investigación, Especialización, Docencia, Clima Organizacional. Gestión administrativa y Gestión asistencial.	No hay líneas de capacitación
Acceso	Hay restricciones	No hay restricciones
Tipo	Específica o por especialidad Interna o externa	Específica o por grupos Interna o externa
Modalidad	Solo presencial	Solo presencial
Compromiso de permanencia	Siempre, independiente al monto	Solo en caso de maestrías
Medición de satisfacción	Siempre se aplica encuesta	No a pesar de tener un formato establecido
Medición de retorno de la Inversión	No se mide el retorno de la inversión	No se mide el retorno de la inversión
Procedimientos	Existen directivas	Existen política y procedimiento

Anexo 19. Semejanzas y diferencias de la evaluación del desempeño entre la entidad de salud del sector público y la empresa privada del sector electricidad

VARIABLE	ENTIDAD PUBLICA DE SALUD	EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR ELECTRICIDAD
Evaluación de Desempeño		
Periodicidad	Semestral	Anual
Oportunidad	Al mes siguiente de cada semestre	Entre julio y agosto del año siguiente
Escala de medición	Cuantitativa	Cualitativa
No de atributos evaluados	8	7
Evaluador	Ejecuta el jefe inmediato	Ejecuta el jefe inmediato
Revisor	Revisa el inmediato superior del evaluador	Revisa Gerente
Formato de Evaluación	(4) por grupo ocupacional: Directivo, profesional, técnico y auxiliar	Único
Nota aprobatoria	Puntaje mayor a 61 puntos (total 100)	No está establecida
Niveles valorativos / Categorías de desempeño)	Sí, existen 05 niveles	No está establecido
Acceso a los resultados de la evaluación	Público	Confidencial
Vinculante	A promociones y ascensos	A promociones, ascensos, aumentos y bonos
Incluye propuestas de capacitaciones	Sí	No
Procedimientos	Existen directivas	Existen política y formato