

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán



**TESIS:**

**LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL  
Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA RED  
DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO.**

Presentada por:

**MARÍA ESTHER ARCOS SALAZAR**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**Asesora: María Nelly Mego Pérez**

**Lima - Perú**

**2017**

## **Dedicatoria**

A mi familia con mucho amor

## **Agradecimiento**

A las Autoridades y todo el personal docente de la escuela de posgrado por sus conocimientos brindados.

# Índice

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Índice .....	4
RESUMEN.....	6
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO I: .....</b>	<b>10</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>10</b>
1.1. Marco Histórico	10
1.2. Marco Teórico	11
1.2.1. Gestión .....	11
1.2.2. Gestión del Talento Humano.....	13
1.2.3. Gestión de la Capacitación Organizacional.....	17
1.2.4. Gestión del Desempeño.....	25
1.2.5. Desempeño Laboral .....	29
1.2.6. Recursos Humanos .....	31
1.2.7. Capacitación.....	32
1.2.8. Teorías de la Capacitación .....	37
1.2.9. Administración.....	38
1.2.10. Organización.....	42
1.3. Marco Legal	44
1.3.1. Ley N° 29244, Ley que establece la implementación y el funcionamiento del fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano.....	44
1.3.2. Ley N° 29498. Ley de Promoción da la Inversión en Capital Humano.....	45
1.3.3. Ley Nª 27657 - Ley del Ministerio de Salud .....	46
1.4. Investigaciones	47
1.5. Marco Conceptual	50
<b>CAPITULO II:</b>	<b>56</b>
<b>EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>56</b>
2.1 Planteamiento del Problema	56
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	56
2.1.2 Antecedentes Teóricos.....	58
2.1.3 Definición del Problema.....	60
2.1.3.1 Problema General	60
2.1.3.2 Problemas Secundarios	60

2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación	61
2.2.1	Finalidad .....	61
2.2.2	Objetivo General y Específicos .....	62
2.2.2.1	Objetivo General	62
2.2.2.2	Objetivos Específicos	62
2.2.3	Delimitación de la Investigación.....	63
2.2.4	Justificación e Importancia.....	63
2.3	Hipótesis y Variables	64
2.3.1	Supuestos Teóricos.....	64
2.3.2	Hipótesis General y Específicas .....	67
2.3.2.1	Hipótesis general	67
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	68
2.3.3	Variables e Indicadores .....	68
2.3.3.1	Identificación de las Variables	68
2.3.3.2	Definición Operacional de las Variables	69
<b>CAPITULO III:</b>		<b>70</b>
<b>MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>		<b>70</b>
3.1	Población y Muestra	70
3.2	Método y Diseño de la Investigación	71
3.2.1	Método y Diseño de Investigación .....	71
3.3	Tipo y Nivel de Investigación	72
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos.....	72
3.4.2	Instrumentos .....	73
3.5	Procesamiento de Datos	73
3.6	Prueba de la Hipótesis	73
<b>CAPITULO IV:</b>		<b>74</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>		<b>74</b>
4.1	Presentación de los Resultados	74
4.2	Contrastación de Hipótesis	90
4.3	Discusión de Resultados	98
<b>CAPITULO V:</b>		<b>110</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>		<b>110</b>
5.1	Conclusiones	110
5.2	Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA		113
<i>Auxos</i> 121		
Matriz de consistencia		122

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de la capacitación organizacional en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el nivel aplicativo y tipo explicativo, el método y diseño expos-facto; asimismo la población estuvo constituida por 480 personas que integran la Red de Salud de San Juan de Lurigancho. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 214 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 15 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis.

Finalmente se concluyó que la gestión de la capacitación organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

**Palabras clave:** Gestión de la capacitación organizacional, desempeño laboral, necesidades de capacitación, planificación, ejecución.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of the management of organizational training on the work performance of the personnel of the health services of the San Juan de Lurigancho Health Network. The application level and explanatory type, the method and expose design were used to reach this objective; also the population was constituted by 480 people that integrate the Health Network of San Juan de Lurigancho. When calculating the sample size, we finally worked with 214 people. Regarding the data collection instrument we have the questionnaire that consisted of 15 items of closed type, the same ones that were emptied into tables where the frequencies and percentages were calculated, being complemented with the analysis and interpretation of the results, which allowed us to Test the hypothesis.

Finally, it was concluded that the management of organizational training positively influences the work performance of the staff of the health services of the San Juan de Lurigancho Health Network.

**Keywords:** Management of organizational training, labor performance, training needs, planning, execution.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que se ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera.

La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia e imprescindible cuando se trata de dispositivos de formación.

Uno de los problemas que ha sido menos abordado con objetividad y adecuación necesarias para los dispositivos de capacitación ha sido el sistema de evaluación y la del impacto en el desempeño individual y organizacional que este puede producir, tema de gran importancia en la actualidad.

El seguimiento y la evaluación de la capacitación ha sido tradicionalmente uno de los elementos más complejos y controvertidos por su concepción y puesta en práctica. Sin embargo, cada vez resulta de mayor importancia si se pretende obtener los mejores rendimientos y beneficios de un sistema de capacitación.

En este contexto la presente investigación se ha dividido en 05 capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, filosófico, legal, teórico y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis.

En el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo se ofrece la presentación, análisis e interpretación de los resultados, la contrastación de hipótesis y la discusión de resultados.

Y en el quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Esperando que este trabajo contribuya al mejoramiento de las actividades de capacitación dentro de las organizaciones privadas o públicas.

## CAPÍTULO I:

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Marco Histórico

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, estos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva; el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La Revolución Industrial que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Alteró el método de capacitación existente; ahora el personal con poca experiencia podía operar las máquinas, y en consecuencia, los gremios empezaron a decaer. Más tarde, cuando el proceso fabril reemplazó al proceso doméstico, asimiló a los aprendices provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era también el propietario de la factoría, y el aprendiz, después del periodo de capacitación, se convertía en un trabajador de ella.

## 1.2. Marco Teórico

### 1.2.1. Gestión

La gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas<sup>1</sup> [sic]”:

- La estrategia, es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.
- La cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.
- La estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.
- La ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la

---

<sup>1</sup>Oyle, Murielle y Freniere, Ander. (2010) La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas. París: UNESCO. P. 55

productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Campos E., Loza Ch., (2011)**<sup>2</sup> señala que *“la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera [sic]”*.

**Ramírez (2008)**<sup>3</sup> indica que es el conjunto de *“conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contextos social orientado por la racionalidad social y técnica [sic]”*.

**Serna Gómez, Humberto (1994)**<sup>4</sup> nos dice que la gestión es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone *“la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio [sic]”*.

---

<sup>2</sup> Campos E., Loza CH. (2011) Incidencia de la Gestión Administrativa. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal. P. 45

<sup>3</sup> Ramírez, C. (2008) Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos Universitarios. P. 33

<sup>4</sup> Serna Gómez, Humberto. (1999) “Planeación y gestión estratégica”. Bogotá: Legis Editores.

### 1.2.2. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano implica varias actividades: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Todas ellas implican seis procesos en general que está muy relacionado entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de su utilización.

#### **Procesos de la Gestión del talento humano<sup>5</sup> [sic]”**

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.
2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

---

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto (2009) Gestion del Talento Humano. 3era edition. Mc Grawhill. Pp. 8

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida). Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos

y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

**Lledo, Pablo (2011)**<sup>6</sup> afirma que los *“recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollar por sí solos [sic]”*

**Chianvenato (2008)**<sup>7</sup> confirma que las personas *son el principal activo de la organización; por consiguiente su reconocimiento y valor en la operación y los logros organizacionales resulta fundamental para el desarrollo general de la empresa y sus fortalezas [sic]”*. Por otro lado, pueden ser generadores de debilidades si las prácticas de administración y gestión del talento humano no son las adecuadas. El autor plantea los siguientes objetivos y su contribución a la eficacia organizacional [sic]”:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la autoactualización y satisfacción de las personas en el trabajo.

---

<sup>6</sup> Lledó, Pablo. (2009) Director profesional de proyectos: cómo aprobar PMP sin morir en el intento. Victoria, BC, Canadá. P. 41

<sup>7</sup> Chiavenato, I. (2008) Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill. P. 243

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

**Mondy, R. Wayne (2011)**<sup>8</sup> afirma que la *“gestión del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Sostiene que es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional [sic]”*.

**Jericó Pilar (2009)**<sup>9</sup> define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: *“Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización [sic]”*.

---

<sup>8</sup> Mondy, R. Wayne (2011) Administración de Recursos Humanos. Edit. Pearson education. 9na edición. México. P. 236

<sup>9</sup> Jericó, Pilar. Gestión del Talento humano (2009) Disponible en: <http://guiadegerencia.com>

### 1.2.3. Gestión de la Capacitación Organizacional

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización<sup>10</sup>.

Las herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a. las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b. las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c. los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d. el sistema de evaluación del desempeño; y,
- e. los expedientes del personal.

---

<sup>10</sup> Schon, D. (1996) La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones. Ed. Paidós, Madrid, pp. 45

## **Etapas de la gestión de la capacitación**

### **A. Análisis de las necesidades de capacitación:**

Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación.

Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación.<sup>11</sup> En esta etapa existe dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo.

El enfoque correctivo, encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Es un enfoque eminentemente estático, en el sentido de que considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales. “Entre los métodos de detección de necesidades utilizados con mayor frecuencia,

---

<sup>11</sup> Barnett, Ronald. (1997) Improving higher education. Total quality care. Great Britain, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, pp. 35

dentro de este enfoque, se encuentran los siguientes<sup>12</sup> [sic]”:

- a) “Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, comparando ya sea las competencias efectivas de la persona con las competencias deseadas o los atributos de la persona en relación con los requisitos del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. Por cierto, cualquiera sea el enfoque, conviene que el analista tenga un cabal conocimiento del contenido y los requisitos del puesto, y en este sentido las descripciones y especificaciones de los cargos constituyen una herramienta de incuestionable valor [sic]”.
- b) “Análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal. En este caso, se trata de aprovechar el proceso regular de evaluación del desempeño del personal, que normalmente se aplica en las organizaciones modernas, como fuente de información para identificar necesidades de capacitación [sic]”.
- c) “Detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos. Los detonantes más frecuentes de los análisis de necesidades de capacitación son los diversos problemas de eficiencia que pueden surgir en una

---

<sup>12</sup> Pedro Guglielmetti (2007) La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas. Ministerio de Salud, Lima. pp. 7

organización, relacionados con el desempeño del personal [sic]”.

El enfoque prospectivo, orientado a prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados: i) en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, o, ii) en los movimientos del personal, tales como transferencias y promociones.

El análisis prospectivo de las necesidades de capacitación debe llevarse a cabo en íntima relación con la elaboración de los planes y proyectos más generales de la institución. Esto, porque se trata de prever las necesidades de capacitación que surgirán como consecuencia de algún proceso de cambio programado. Por ello, el encargado de capacitación no sólo debe estar informado de los planes y proyectos de la organización, sino que, idealmente, debe participar en los equipos de trabajo responsables de elaborarlos, ya que sólo de esa manera podrá interpretar correctamente el impacto de estos planes y proyectos en cuanto a la cantidad y calidad del personal requerido.

Entre los enfoques metodológicos de uso más frecuente para proyectar las necesidades de capacitación de una institución, con base en las condiciones de un escenario futuro previsto, se pueden citar los siguientes:

- a) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los cambios tecnológicos y organizacionales, los cuales podrán afectar el contenido de los puestos y las calificaciones requeridas para desempeñarlos.
- b) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los movimientos del personal en la organización (entradas, transferencias, promociones y salidas).

## **B. Planificación general de la capacitación**

La planificación general de “la capacitación en una institución implica<sup>13</sup> [sic]:

- a. seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad;
- b. evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y,
- c. elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación

La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega; la metodología de enseñanza-aprendizaje; la

---

<sup>13</sup> Davini, María Cristina (1995) Educación Permanente en Salud, Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la OMS, Serie PALTEX para ejecutores de programas de Salud N° 38.

duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y, el costo. En el caso de la necesidad de capacitación de grupos, es posible considerar la posibilidad de organizar o contratar acciones de capacitación.

### **C. Ejecución y control de las acciones de capacitación**

Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen<sup>14</sup>:

- a. Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b. Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un
- c. conjunto de cursos cerrados., para los cuales existe una oferta amplia en el
- d. mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- e. Organizar acciones de capacitación internas.
- f. Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- g. Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.

---

<sup>14</sup> Guglielmetti, Pedro y Martínez, Eduardo (2000) La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas, MINSA, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Lima, Perú,

- h. Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- i. Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- j. Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- k. Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar
- l. al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- m. Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

#### **D. Evaluación del impacto de la capacitación**

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje mencionado anteriormente, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo.

Los costos de la capacitación. “Para fines de la evaluación de impacto, es preciso tomar en cuenta los costos totales de las acciones de capacitación, los cuales incluyen no sólo los costos directos de impartir

la capacitación, que ya fueron analizados anteriormente, sino también una serie de costos adicionales que se derivan de la ejecución de una acción de capacitación. Entre estos, los más frecuentes e importantes suelen ser<sup>15</sup> [sic]”:

- i. el costo de diseño de la acción de capacitación;
- ii. el costo de entrenamiento del personal docente;
- iii. los gastos de administración y costos indirectos asignados a la acción de capacitación;
- iv. los gastos de difusión y promoción;
- v. los costos de servicios complementarios brindados a los participantes y docentes, como transporte, alimentación, alojamiento, seguros, etc.; y,
- vi. el costo del tiempo de trabajo sacrificado por los participantes y docentes.

Los beneficios de la capacitación. Por lo general, los beneficios de la capacitación para una institución tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos. Tales beneficios pueden estimarse comparando la situación que existe (o podría existir, en el caso de las acciones de capacitación preventivas)

---

<sup>15</sup> Guglielmetti, Pedro y Martínez, Eduardo (2000) La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas, MINSA, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Lima, Perú, pp. 37

sin la capacitación, por una parte, con la situación que existe después de la capacitación, por otra

#### **1.2.4. Gestión del Desempeño**

Gestión del Desempeño viene a ser el proceso mediante el cual se busca obtener el mejor rendimiento o desempeño de una persona en un determinado cargo. Para esto se determinan claramente los objetivos a desarrollar, para luego detectar áreas de mejora que tiene la persona para poder desarrollarlas de la manera más adecuada, y poder así emprender acciones que permitan un mejor desempeño.

**Objetivos**<sup>16</sup> [sic]”.

Son los siguientes:

- Involucrar a las personas con sus objetivos y los de la compañía.
- Mejorar las actitudes y resultados individuales.
- Establecer un estilo de dirección participativo.
- Informar a las personas sobre cómo lo están haciendo.
- Estimular a las personas para conseguir actuaciones eficaces.

---

<sup>16</sup>Torres Ordoñez, José Luis (2005) Enfoque para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en el resultado de negocio. Colombia: Pensamiento y Gestión. P. 135

- Crear un canal de comunicación entre responsables y colaboradores.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales y del grupo.
- Reconocer a las personas el trabajo bien hecho.

**Fases:**<sup>17</sup>

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

- Desarrollo: “Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS) [sic]”.
- Implementación: “En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño [sic]”.
- Retroalimentación: “Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el

---

<sup>17</sup> Ruiz Karla (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. [www.administracion-del-desempenio/administracion](http://www.administracion-del-desempenio/administracion).

empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño [sic]”.

- Evaluación: “Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos [sic]”.

**Becker, D. (2009)**<sup>18</sup> La gestión del desempeño abarca, “*un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes* [sic]”.

**Cravino (2007)**<sup>19</sup> define la “*gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente*” [sic]. El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es *incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales* [sic].

---

<sup>18</sup> Becker, B. E., y Huselid, M. A. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? Journal of Management, pp., 32

<sup>19</sup> Cravino (2007) La gestión del desempeño en el siglo XXI. en Revista Human Capital. P. 161

Para Cravino la “*Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión*” [sic]:

**Características Gestión del Desempeño [sic]”:**

- Planificación: “Objetivos críticos, Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos [sic]”.
- Coaching: “Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño [sic]”.

Revisión: “Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente [sic]”.

**William, Werther & Keith, (2000)**<sup>20</sup> indican al respecto que la Gestión del Desempeño, se hace por cuatro razones. *Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecer la posibilidad de que el Jefe y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez,*

---

<sup>20</sup> William, Werther & Keith, D. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. (5 ed.). México: McGraw Hill. P. 78

*permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación (áreas de mejora), y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido. La evaluación puede ayudar a administrar mejor el desempeño de la organización y a mejorarlo [sic]”.*

### **1.2.5. Desempeño Laboral**

Es la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

**Medrano, (2010)**<sup>21</sup> indica que la mejora del “*desempeño profesional será factible en la medida que los programas de formación continua se orienten a la construcción de competencias profesionales, entendidas esencialmente como un saber actuar, lo cual exige reflexión y deliberación. Asumir un referencial por competencias, pone de relieve un claro compromiso con la figura del práctico reflexivo, eje de toda propuesta formativa. También hace patente el cambio de visión del profesional de la educación que asume, consciente y críticamente, la construcción del currículo con cada una de las acciones que emprende [sic]”.*

**Amorós, Eduardo (2007)**<sup>22</sup> considera al desempeño laboral “*como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así*

---

<sup>21</sup> Medrano, H. (2010) Congreso Iberoamericano de Educación. [www.chubut.edu.ar](http://www.chubut.edu.ar)

<sup>22</sup> Amorós, Eduardo (2007) Comportamiento organizacional. Segunda edición. p. 171.

*como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo [sic]”.*

Según **Chavenato (2000)**<sup>23</sup> es el “*comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos [sic]”.*

**Faria (1995)**<sup>24</sup> considera que el desempeño laboral como el “*resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar [sic]”.*

---

<sup>23</sup> Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México. pp. 359

<sup>24</sup> Faria, F. (1995) Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores. pp. 155

### 1.2.6. Recursos Humanos

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, *“los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general*<sup>25</sup> [sic]”

Para **Rodríguez (2011)**<sup>26</sup> Recurso humano es como "la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado [sic]”.

**Barney y Clark (2007)**<sup>27</sup> puesto que recoge la multidimensionalidad de atributos que caracterizan a las personas y que éstas utilizan en su desempeño en la organización. Estos autores definen los recursos humanos de una empresa como el conocimiento, experiencias y habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquéllos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc.

---

<sup>25</sup> Harold Koontz y Heinz Weihrich (2004) Administración, Una Perspectiva Global, 11ª Edición, McGraw-Hill. México. pp. 8

<sup>26</sup> Rodríguez, Y., Herrera, T. (2011) La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Ed. Bibliociencias. P. 163

<sup>27</sup> Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007) Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage: Oxford University Press, USA. p. 98

**Ordiz y Avella, (2002)**<sup>28</sup> El capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles.

### **1.2.7. Capacitación**

Capacitación es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

La capacitación permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

---

<sup>28</sup> Ordiz Fuentes, M., & Avella Camarero, L. (2002) Gestión estratégica de los Recursos Humanos: una síntesis teórica. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 8(3), 59-78.

**Frigo, (2007)**<sup>29</sup> señala que la capacitación es definida como toda “actividad realizada en una organización que busca la mejor actitud, habilidades, conocimiento, o conducta de su personal respondiendo a sus necesidades. Intenta perfeccionar a sus colaboradores en sus puestos de trabajo en base a sus metas definidas de acuerdo a las funciones de la empresa [sic]”.

Autor que también nos dice que la capacitación puede aplicarse en:

- Inducción: Información que se brinda a los recién ingresados a la empresa, generalmente se lleva a cabo por los supervisores del área de trabajo en donde la persona va a laborar.
- Entrenamiento: Generalmente se da en el mismo puesto de trabajo. Se hace cuando es necesario elevar el nivel de conocimientos del personal operativo.
- Formación básica: Sólo se realiza en ciertas organizaciones, procura personal preparado que recibe instrucciones sobre la empresa.
- Desarrollo de jefes: Es primordial el compromiso de la gerencia general y de los máximos niveles de organización. Dentro de esta se difunden temas

---

<sup>29</sup>Frigo Edgardo (2007) ¿Qué es la capacitación y que gana una organización al capacitar a su personal? [www.forodeseguridad.com](http://www.forodeseguridad.com)

como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, etc.

**De Dreu, (2007)**<sup>30</sup> Los objetivos de la capacitación está proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos de destrezas, competencias y conocimientos, desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la compañía, perfeccionar el desempeño de cada puesto, mantenerse actualizados frente a los cambios que se suscitan, dar la información adecuada y mejorar las relaciones interpersonales de la empresa.

**Según Robbins (2004)**<sup>31</sup> “los principales objetivos de la capacitación son [sic]”:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

---

<sup>30</sup> De Dreu, C. (2007) Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: a Motivated Information Processing Perspective. *Journal of Applied Psychology*. pp. 628

<sup>31</sup> Robbins, S. P. (2004) *Comportamiento Organizacioal*. México: Pearson Prentice Hall. 10ª Edición. P. 124

**McMurrer (2005)**<sup>32</sup> indica que la preparación de los empleados suele verse como una inversión, cada empresa invierte en recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. En este aspecto se toman en cuenta los talentos y el potencial de los individuos para aumentar la productividad con su presencia.

### ➤ Modelos de Capacitación

Los factores que permiten establecer regularidades en “los modelos para la capacitación en la empresa, se relacionan a<sup>33</sup> [sic]”:

- Motivación al sujeto. “Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.
- Universalidad. El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe [sic]”.
- Amplitud de visión. “Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales, se dirijan sólo hacia aquellos aspectos específicos que

---

<sup>32</sup> McMURRER, D., McGRAW, K. L.; BASSI, L. The Learning Capacity Index: A Measurement System for Linking Capacity to Learn and Financial Performance, 22nd McMaster World Congress. 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada. pp. 78

<sup>33</sup> Toro Álvarez, Fernando (2002) Desempeño y Productividad. Cincel Ltda. Medellín. pp. 22

tienen que ver con la actividad directa del sujeto y el perfil empresarial [sic]”.

- Promover el dominio de las tecnologías de avanzada. “La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna [sic]”.
- Promover la comunicación. “Uno de los riesgos que enfrenta la empresa contemporánea es la incomunicación, ya que los medios técnicos disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal [sic]”.
- Alcanzar los objetivos antes señalados a un costo razonable. “Este sistema, como cualquier otro que se establezca en una entidad, requiere de los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el impacto en la empresa se encuentra en correspondencia con los costos incurridos [sic]”.

### 1.2.8. Teorías de la Capacitación

Las teorías que han influido en las corrientes de capacitación son<sup>34</sup>:

- a) **Teoría Neoclásica:** El propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia
- b) **Teoría Conductista:** 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 éstos satisfagan sus necesidades y expectativas
- c) **Teoría Sistemática:** Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.
- d) **Teoría Clásica:** Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.
- e) **Teoría Humanista:** Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.
- f) **Teoría Estructuralista:** Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

---

<sup>34</sup> Vázquez, E. (2002) Propuesta de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México. Revista Gestión y Estrategia. pp. 11-12

### 1.2.9. Administración

La administración es una actividad propia de los humanos, todos la practicamos, independientemente de cuál sea nuestra condición de educación escolarizada.

La Administración es importante porque ayuda a las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos.

**Mario Bunge (1999)**<sup>35</sup> Propone un criterio para calificar el conocimiento como científico, basado en una decatupla, es decir, en diez variables que al evaluarlas en una escala de cero a diez, dependiendo de la calificación podrían ser:

- No científicos.
- Semicientíficos o protocientíficos.
- Científicos emergentes o en desarrollo.
- Seudocientíficos.

Para Bunge, la administración no cae en el terreno de la ciencia básica, sino que la ubica en la ciencia aplicada con la categoría de técnica dentro de la sociotecnología. Por lo anterior, se puede concluir que la administración no sería un conjunto de conocimientos científicos aceptados por todos; sin embargo, sí hay consenso en que existe la teoría de la administración.

---

<sup>35</sup> Bunge, M., (1999) *Buscar la filosofía en ciencias sociales* (1a. edición en español), México, Siglo XXI, pp. 263-270

Para **Robbins y De Cenzo (2009)**<sup>36</sup> administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.

**Bateman y Snell (2009)**<sup>37</sup> señalan que la administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.”

**Jones y George, (2010)**<sup>38</sup> indican que “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización [sic]”.

## **A. Principios generales de la administración**

### **a. Realizar las tareas con el menor esfuerzo:**

Todas las actividades que se señalan deben de obtenerse con efectividad y eficiencia, entendiendo por efectividad el logro del objetivo sin valuar y eficiencia como una relación de los recursos empleados con respecto a los resultados obtenidos.

---

<sup>36</sup> Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. (2009) Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones, 6ª ed., México: Pearson Educación. pp. 6

<sup>37</sup> Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009) Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8ª ed., México: McGraw-Hill. pp. 19

<sup>38</sup> Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010) Administración contemporánea, 6ª ed., México: McGraw-Hill. pp. 5

- b. **Racionalidad;** Todo tiene que preverse o planificar para saber qué es lo que puede incidir, sobre lo que prioritariamente queremos y cuanto podemos obtener en base a lo que tenemos.
- c. **Obtención del máximo provecho:** Obtener lo más, con el aprovechamiento de todos los recursos: de tiempo, dinero, esfuerzos, riesgo y otros.
- d. **Obtención de productividad:** Es el coeficiente obtenido del producto total por uno de los factores de la producción, o el total de insumos invertidos.
- e. **Reducción de Costos:** Busca la efectividad para lograr rebajar los precios, a través de la reducción del valor del costo de la producción del bien o servicio.
- f. **Rentabilidad:** Es la relación entre el valor de la producción (ventas totales) menos los gastos incurridos en ella, por una parte, del capital empleado por la otra, se le conoce como el rendimiento patrimonial.
- g. **Economicidad:** Reducción de tiempo, espacio, esfuerzo y recursos, entre otros.
- h. **Buen ambiente en el trabajo:** Relaciones de prosperidad y satisfacción en el desarrollo del trabajo.

## B. Procesos de la Administración

- a. **Planeación:** Esta fase del proceso predetermina el curso de acción a seguir, permite decidir qué hacer antes de hacerlo, como base para prever y manejar el futuro; en consecuencia, planeación es sistematizar por adelantado los objetivos, políticas, programas, proyectos, planes de acción, entre otras.
- b. **Organización:** La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomodada a las personas, en un esquema aceptable que pueda desempeñar las actividades requeridas.
- c. **Dirección:** La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo de una manera significativa una respuesta positiva de parte de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.
- d. **Control:** El Control es la “última fase del proceso administrativo mediante el cual se miden los resultados obtenidos, con respecto a los que se esperaba en los planes elaborados para determinado propósito. El control permite visualizar y analizar las desviaciones o diferencias, con el objeto de informar

oportunamente a la dirección para tomar las medidas correctivas<sup>39</sup> [sic]”.

### 1.2.10. Organización

Las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr sus objetivos en común. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la organización es un elemento importante de dinámica social.

**Berghe (2005)**<sup>40</sup> establece que el proceso de organización *“significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía [sic]”*.

Para **Azuaje (2005)**<sup>41</sup> *“organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad [sic]”*.

Para **Certo (2001)**<sup>42</sup> *“el propósito fundamental del proceso de organización es “mejorar” el alcance de las metas del sistema administrativo general. En tal sentido el “mejorar” conduce a establecer mecanismos organizacionales novedosos y por sobre todas las cosas acordes a las exigencias macro y micro*

---

<sup>39</sup> Koontz Harold (2002) Administración, Una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11ª Edición, México, pp. 88.

<sup>40</sup> Berghe, E. (2005) Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI. Ediciones ECOE. Colombia. pp. 76.

<sup>41</sup> Azuaje, E. (2005) Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial. Venezuela. pp. 61.

<sup>42</sup> Certo, S. (2001) Administración Moderna. Octava edición. Prentice Hall. Colombia. pp. 51.

*ambientales exigidas por el medio en el que la entidad organizativa se desenvuelve [sic]”.*

**Bravo, (1985)<sup>43</sup>** indica que la organización se puede definir como el *“conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico [sic]”.*

**Evans y Lindsay (2001)<sup>44</sup>** señalan que el sistema es definido como *“ el conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de la organización. La organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto de trabajar. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo [sic]”:*

- La capacitación recibida
- La información y los recursos proporcionados
- El liderazgo de supervisores y gerentes
- Las interrupciones en el trabajo
- Las políticas y prácticas administrativas.

---

<sup>43</sup> Bravo, J. (2002) Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. México, Editorial Osar. pp. 35.

<sup>44</sup> Evans y Lindsay (2002) The Management and Control of Quality (5a ed.). South - Western. Cincinnati, OH, EEUU. 838 pp. 73.

**Chiavenato (2000)**<sup>45</sup> señala que *“la organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos [sic]”*.

### **1.3. Marco Legal**

#### **1.3.1. Ley N° 29244, Ley que establece la implementación y el funcionamiento del fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano.**

La presente Ley tiene por objeto establecer la implementación y el funcionamiento del Fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano, en adelante el Fondo, creado mediante Ley N° 28939. Ley que aprueba Crédito Suplementario y Transferencia de Partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2006. Dispone la creación de fondos y dicta otras medidas: asimismo de su Consejo Directivo y de la administración de los programas de becas financiados con este Fondo.

Artículo 2°. Finalidad del Fondo El Fondo tiene por finalidad el fortalecimiento del capital humano de las entidades públicas, a través del financiamiento de programas de becas que permitan cursar estudios de

---

<sup>45</sup> Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia. pp. 344.

postgrado conducentes a la obtención de un grado académico en universidades nacionales y del extranjero, previamente acreditadas. Está dirigido a los profesionales que presten servicios en estas instituciones, bajo cualquier modalidad de contratación

### 1.3.2. **Ley N° 29498. Ley de Promoción da la Inversión en Capital Humano<sup>46</sup>**

#### **Artículo 2°.-** Definiciones

21 Capacitación: Es la acción destinada al desarrollo de las competencias laborales de los recursos humanos, a fi n de mejorar su empleabilidad y facilitar su acceso al mercado laboral.

22 Programa de Capacitación: Es el documento que define acciones orientadas al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores, respondiendo a las demandas de las empresas y de los propios trabajadores, vinculadas a las actividades de producción de bienes y servicios. El Programa de Capacitación se presentará según el formato anexo a la presente resolución”.

**Artículo 3°.-** Obligatoria Presentación del Programa de Capacitación: El Programa de Capacitación deberá ser presentado ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, al siguiente mes de su

---

<sup>46</sup>Diario Oficial El Peruano (22/12/2011).

ejecución y de acuerdo al Cronograma de Obligaciones Mensuales del ejercicio fiscal respectivo, publicado y establecido por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT.

### **1.3.3. Ley N<sup>a</sup> 27657 - Ley del Ministerio de Salud**

**Artículo 1<sup>o</sup>- Del objetivo de la ley** La presente Ley comprende el ámbito, competencia, finalidad y organización del Ministerio de Salud, así como la de sus organismos públicos descentralizados y órganos desconcentrados.

**Artículo 2<sup>o</sup> De la naturaleza del Ministerio de Salud:** El Ministerio de Salud es un órgano del Poder Ejecutivo. Es el ente rector del Sector Salud que conduce, regula y promueve la intervención del Sistema Nacional de Salud, con la finalidad de lograr el desarrollo de la persona humana a través de la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de su salud y del desarrollo de un entorno saludable, con pleno respeto de los derechos fundamentales de la persona, desde su concepción hasta su muerte natural.

## 1.4. Investigaciones

**Sum Mazariegos Mónica Ivette (2015)** <sup>47</sup>en su investigación concluye:

- a) La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción los resultados de dichos factores fueron los siguientes:

Factores	Incentivo	Satisfacción
Aceptación e integración social	69	67
Reconocimiento Social	97	95
Autoestima/ Auto concepto	98	98
Autodesarrollo	92	97
Poder	95	88
Seguridad	75	91

- b) La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

---

<sup>47</sup>Sum Mazariegos Mónica Ivette (2015) Motivación y Desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar. pp. 63.

- c) Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.
- d) El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

**Moreira Ortega Rosa Amelia (2013)<sup>48</sup>** en su investigación

concluye:

- a) El 95 % de la población encuestada de Universidad Cristiana Latinoamericana están de acuerdo que la formación incide en la calidad de servicio.
- b) La comunidad universitaria está de acuerdo que se efectúen evaluaciones cada semestre al personal de atención al cliente para medir la calidad de servicio que ofrece al usuario
- c) El 88% del personal administrativo manifiestan que no cuenta con la suficiente experiencia requerida para brindar un servicio de atención al cliente.

---

<sup>48</sup>Moreira Ortega Rosa Amelia (2013) Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar la Calidad de Servicio. Propuesta de un Módulo Práctico. Universidad de Guayaquil. pp. 165.

- d) 90% del personal administrativo y Delegado de la Universidad reconocen que el servicio de atención que ofrecen no es de excelencia.
- e) El 91% del personal administrativo manifiestan que al recibir un módulo práctico de capacitación en atención al cliente sería un factor importante para mejorar la calidad de servicio.
- f) Así mismo el 99% del personal administrativo consideran que al tener capacitación continua se mejoraría la calidad de servicio en la atención al cliente.

**Mayurí Jorge (2008)**<sup>49</sup> en su investigación concluye:

- a) Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- b) Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- c) Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

---

<sup>49</sup>Mayurí Barrón Jorge Vicente (2008) Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006. UNMSM. pp. 81.

- d) Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- e) Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.
- f) Los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y practica de los conocimientos alcanzados.

## 1.5. Marco Conceptual

**Calidad:** “satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad<sup>50</sup> [sic]”.

**Calidad de Atención:** Categoría histórica concreta que expresa la armonía entre los servicios prestados, el sistema de normas valorativas y expectativas existentes referentes a la atención de la salud.

---

<sup>50</sup> Mariño Hernando (2005) Planeación Estratégica de la Calidad Total. 4ed. Bogotá-Colombia. P. 14.

**Capacitación:** “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades, organizada, planificada y evaluable<sup>51</sup> [sic]”.

**Competencias.** Son en parte destreza, en parte conocimiento y en parte talento. Por tanto, determinadas características, de ellas, se pueden enseñar y otras no.

**Clima Laboral:** “percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo. Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización<sup>52</sup> [sic]”.

**Comunicación:** la comunicación es un “fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto<sup>53</sup> [sic]”.

**Cultura Organizacional:** los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos deben perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de

---

<sup>51</sup> Alles, Martha Alicia (2008) Desarrollo del talento humano. Basado en competencias; Ediciones Granica; Argentina.

<sup>52</sup> González Galán, A. (2000) Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense. P. 23.

<sup>53</sup> <http://definicion.de/comunicación>

comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos<sup>54</sup> [sic]”.

**Desarrollo.** Proceso para desarrollar habilidades, actitudes, así como el crecimiento profesional de un trabajador con vista a ocupar nuevos cargos o actividad futura.

**Educación.** Es el proceso que se desarrolla durante la vida de las personas, mediante el cual recibimos la influencia de la sociedad, la que enriquece o modifica nuestra actuación.

**Eficiencia:** “expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos<sup>55</sup> [sic]”.

**Ética:** se “relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido<sup>56</sup> [sic]”.

**Establecimiento de Salud:** Toda institución que administre servicios de salud, como un hospital, una clínica o un establecimiento para discapacitados.

**Evaluación del desempeño:** se refiere al “proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera,

---

<sup>54</sup> <http://www.encyclopediainfinanciera.com/>

<sup>55</sup> Andrade Simón (2005) Diccionario de Economía. Tercera Edición, de, Editorial Pág. 253.

<sup>56</sup> <http://definicion.de/etica/>

su contribución total a la organización, y en último término, justifica su permanencia en la empresa<sup>57</sup> [sic]”.

**Gestión:** Guías para “orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución<sup>58</sup> [sic]”.

**Gestión humana:** es el “conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar entre otros que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno<sup>59</sup> [sic]”.

**Gestión del Talento Humano:** Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

**Liderazgo:** Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

---

<sup>57</sup> Werther, W. & Davis (2008) Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Mc Graw Hill.

<sup>58</sup> <http://ABC.conceptos/gestión>

<sup>59</sup> Jaramillo, O. (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista Pensamiento y Gestión Barranquilla Colombia: Universidad del Norte, (18), 103-37.

**Organización:** La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

**Potencial humano:** El “potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar<sup>60</sup> [sic]”.

**Principios:** tiempo. Cambiar los principios, para muchos, es como cambiar de moral, como ser incoherente en la vida. Cuando se está hablando de estos principios, se entiende como tales, entre otras cosas, la dignidad de la persona, el respeto a la palabra dada, la integridad, la honestidad, la lealtad, el respeto la vida, procurar hacer el bien, amar la patria, etc., <sup>61</sup> [sic]”.

**Recurso Humano:** Es el al “conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

**Talento.** Es un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva. El talento no se enseña.

**Talento Humano:** consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

---

<sup>60</sup> <http://definicion-de-potencial-humano.html>

<sup>61</sup> Yarce, Jorge (2003) Construcción de Valores – 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional. <http://www.mercaba.org/>

**Responsabilidad:** Obligación legal en la que se ha incurrido o se puede incurrir por acción u omisión, es decir, por hacer o no hacer algo. “Consiste en hacerse cargo de uno mismo, de sus actos y de sus consecuencias. Implica además, asumir las consecuencias de las acciones que hemos emprendido<sup>62</sup> [sic]”.

**Responsabilidad social del profesional:** Realización con dignidad de la función encomendada por la sociedad, expresada mediante una actitud moral de este individuo ante sí y ante los demás la cual refleja su profunda comprensión del compromiso y papel social que le corresponde desempeñar.

**Servicio:** Para los efectos de esta guía entiéndase por servicio, al ambiente, equipamiento y / o recursos humanos, donde se efectúan los procesos. Estos pueden ser asistenciales, administrativos y de apoyo a la atención médica.

**Trabajo:** Es el esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico.

**Usuario:** La persona que utiliza los servicios de salud y de educación de promoción, prevención de enfermedades y de información sanitaria.

**Valores:** principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro

---

<sup>62</sup><http://es.wikipedia.org>

## **CAPITULO II:**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

##### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan Si bien las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros. Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

La productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación

y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Uno de los problemas más comunes y con objetividad y adecuación necesarias para los dispositivos de capacitación ha sido el sistema de evaluación y la del impacto en el desempeño individual y organizacional que este puede producir, tema de gran importancia en la actualidad.

Cuando se tiene al personal de la empresa con un alto de nivel de capacitación; siendo el adecuado para el desempeño de sus actividades proporciona un ahorro en diversas áreas no únicamente la económica, sino también en obtener productos de mayor calidad, ya que están siendo supervisados y realizados por personal con un alto sentido de responsabilidad, conocimiento y compromiso.

Cuando las personas conocen su área de trabajo, desde su funcionamiento tecnológico, administrativo y operacional se desempeñan con más seguridad y ellos mismos pueden resolver o tener una explicación clara en el momento que se presentará algún imprevisto o problema en el desempeño de sus actividades laborales.

La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, consideremos que sin el factor humano ninguna empresa podría realizar su producción.

La detección de necesidades de capacitación es muy importante en la empresa ya que puede detectar aquellas áreas donde se

necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

El motivo más importante de la empresa para el cambio es el de alinear a la Función de RRHH como una función empresarial estratégica, dado que la globalización del mercado ha creado una intensa competencia continua y una tremenda presión sobre el costo y la calidad. Es decir, “una fuerza laboral bien capacitada y motivada, es la clave del éxito. Lo que se requiere para tener éxito el día de hoy lo proporciona la función de RRHH<sup>63</sup> [sic]”.

La empresa sea grande o pequeña, pública o privada que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup>O Jeff Harris (2008) Administración de Recursos Humanos Editorial Limusa México 1986  
Pág. 7.

<sup>64</sup>Lesur Matties (1986) Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos.  
Limusa México pág. 145.

La capacidad de los individuos que toman las decisiones, que producen las mercancías y que prestan los servicios, afecta directamente a la eficacia y productividad de la empresa. “La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad<sup>65</sup> [sic]”.

El sistema de Gestión de Recursos Humanos, resulta sumamente importante garantizar un adecuado diseño de los subsistemas correspondientes. En dicho proceso reviste especial importancia el concerniente a la capacitación, que constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que sustenta el proceso de aprendizaje organizacional y que posibilitan el desarrollo de competencias laborales que incrementen la efectividad de los trabajadores.

Son diversos los recursos que se emplean cada año por las organizaciones en los procesos de capacitación que llevan a cabo. Los recursos de que disponen no son, sin embargo, inagotables, por tanto, es necesario utilizarlos con tanta efectividad que se garantice el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad. De tal forma, los objetivos definidos para el proceso capacitador constituyen el punto de partida del mismo y tienen que responder justamente a estos propósitos.

Para las organizaciones los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto

---

<sup>65</sup> Suterfister (2008) define a la productividad como la producción hora-hombre, tomando en cuenta la calidad. Cit. Harris pág. 46.

implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazos, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. No puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La capacitación debe diseñarse sobre la base de lo que quiere el cliente y también sobre esta base es que debe medirse.

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **2.1.3.1 Problema General**

¿De qué manera la gestión de la capacitación organizacional influye en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?

#### **2.1.3.2 Problemas Secundarios**

- a) ¿De qué manera la identificación de las necesidades de capacitación influye en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?

- b) ¿De qué manera la planificación de capacitación influye en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?
- c) ¿De qué manera la ejecución y control de las actividades de capacitación influye en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?
- d) ¿De qué manera la evaluación del impacto de la capacitación influye en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La presente investigación tiene por finalidad determinar la influencia de la gestión de la capacitación organizacional en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho. Esta gestión de la capacitación a su vez se basa fundamentalmente en abordar la identificación de las necesidades de capacitación, es decir cuáles son los requerimientos prioritarios para iniciar un proceso que involucre un cambio positivo en el personal; en la planificación de capacitación, en el cual hay que establecer con claridad los lineamientos y los plazos en los cuales se desarrolla la misma; en ejecución y control de las actividades de capacitación que es la fase operativa y probablemente la más importante y en la

cual involucramos a todos los actores; y por último en la evaluación del impacto de la capacitación, a fin de poder determinar qué tan importante ha sido aplicar el programa de capacitación en los trabajadores.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **2.2.2.1 Objetivo General**

Determinar la influencia de la gestión de la capacitación organizacional en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Establecer la influencia de la identificación de las necesidades de capacitación en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- b) Establecer la influencia de la planificación de capacitación en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- c) Establecer la influencia de la ejecución y control de las actividades de capacitación en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

- d) Establecer la influencia de la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

### 2.2.3 Delimitación de la Investigación

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación estuvo delimitada en el mes octubre 2016 – octubre 2017.
- b) **Delimitación Espacial:** Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- c) **Delimitación Conceptual:** la gestión de la capacitación organizacional, Desempeño Laboral.
- d) **Delimitación Social:** Trabajadores de la Red salud San Juan de Lurigancho.

### 2.2.4 Justificación e Importancia

El presente trabajo se justifica debido a que las organizaciones requieren necesariamente de procesos de capacitación los cuales van asociados a procesos de cambio. Este aspecto es muy importante debido a que la capacitación está dirigida a preparar a los miembros de la organización o de una empresa para poder obtener un estado desde el punto de vista cualitativo más elevado que se quiere alcanzar. Por lo tanto, ello implica la generación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazos, consolidar la nueva visión y misión que se propone la organización en base a la creación de nuevos valores culturales, que van a contribuir al engrandecimiento de la misma.

La importancia del presente trabajo es que a través de la capacitación es necesario lograr cambios que sean determinantes para crear nuevos hábitos, modificar viejos comportamientos. En esto juega un papel importante la capacitación ya que solo a través de ella puede lograrse el cambio deseado y adecuado, siempre y cuando se planifique y controle adecuadamente. Finalmente, y para determinar el impacto de la capacitación es necesario medir la evaluación de los procesos de capacitación, desde la identificación de las necesidades, la planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de la ejecución de las actividades programadas.

## 2.3 Hipótesis y Variables

### 2.3.1 Supuestos Teóricos

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de *“recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos<sup>66</sup> [sic]”*

---

<sup>66</sup>Ulloa, Purcachi, Pablo (1999) El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos, Universidad de Bolivia, Edicentro, Riobamba-Ecuador, pp. 68.

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

La gestión de la capacitación en la organización ya sea de carácter comercial, social u gubernamental, es una actividad altamente compleja y dinámica si se quiere efectividad, se requiere que un proceso bien comprendido, eficientemente administrado y eficazmente aplicado para lograr los objetivos tanto de nivel estratégico como de nivel operativo.

Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. "Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a

largo plazo irremediablemente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización<sup>67</sup> [sic]”.

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc. También la administración debe tener claro que debe crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo.

Durante el proceso de detección de las necesidades de capacitación, misma a la que se le ha dado por llamar en forma general “capacitación, resulta conveniente definirla y/o clasificarla ya sea en capacitación o en desarrollo, porque esto permitirá una mejor coordinación y planeación de la misma, para ello, se da a continuación una breve definición de cada uno de estos términos<sup>68</sup> [sic]”:

- a) Capacitación: “es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus

---

<sup>67</sup> Gómez-Mejía, Luis, et als., (2008) Gestión de recursos humanos, Editorial Pearson-Prencite Hall, 5ª edición, Madrid. pp. 63.

<sup>68</sup> Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinoza, Víctor (2006) Administración de recursos humanos, para el alto desempeño, 6ª edición, Trillas, México, D. F., pp. 104.

responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma [sic]”.

- b) Desarrollo: “se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras [sic]”.
- c) Entrenamiento: “es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo [sic]”.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros, con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos.

## **2.3.2 Hipótesis General y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis general**

La gestión de la capacitación organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) La identificación de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- b) La planificación de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- c) La ejecución y control de las actividades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- d) La evaluación del impacto de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

### **2.3.3 Variables e Indicadores**

#### **2.3.3.1 Identificación de las Variables**

##### **Variable Independiente (VI)**

La gestión de la capacitación organizacional

## Variable Dependiente (VD)

El desempeño laboral

### 2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

Variables	Indicadores
VI: La gestión de la capacitación organizacional	<p><b>Necesidades de capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de competencias de los trabajadores</li> <li>• Identificación de las necesidades</li> <li>• El enfoque correctivo de las necesidades de capacitación</li> <li>• El enfoque prospectivo de las necesidades de capacitación</li> </ul> <p><b>Planificación de la capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas</li> <li>• evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación</li> <li>• seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación</li> <li>• Elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.</li> </ul> <p><b>Ejecución y control de la capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los proyectos de capacitación externos</li> <li>• Contratar acciones de capacitación externas</li> <li>• Organizar acciones de capacitación internas</li> <li>• Informar y orientar a los postulantes a la capacitación</li> <li>• Llevar un registro de instituciones de capacitación</li> <li>• Llevar un registro de docentes e instructores independientes</li> <li>• Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación</li> <li>• Controlar la ejecución del plan general de capacitación</li> <li>• Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación</li> <li>• Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.</li> </ul> <p><b>Impacto de la capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• costos totales de una acción de capacitación</li> <li>• los beneficios que reporta a la institución</li> <li>• la evaluación del aprendizaje</li> <li>• evaluación del impacto de la capacitación</li> <li>• evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación</li> </ul>
VD: El desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel del proceso de reclutamiento de personal</li> <li>• Nivel del proceso de selección de personal</li> <li>• Nivel de la supervisión</li> <li>• Objetivos laborales</li> <li>• Estrategia individual de trabajo</li> <li>• Actitud del trabajador</li> <li>• Capacidades del trabajador</li> <li>• Habilidades del trabajador</li> <li>• Necesidades del trabajador</li> <li>• Cualidades trabajador</li> </ul>

## CAPITULO III:

### MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población y Muestra

##### Población

La población estuvo constituida, por 480 personas que integran la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

##### Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

##### Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (480)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio  
(0.50)

q = (1-p) = 0.50

E = Error de precisión 0.05

**Entonces:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (480) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (480 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{460.992}{1.1975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{460.992}{2.1579}$$

$$n = 214$$

## 3.2 Método y Diseño de la Investigación

### 3.2.1 Método y Diseño de Investigación

La investigación aplicó básicamente el método expos-facto de las variables.

**Diseño específico es el siguiente:**

**M1-Oy (f) Ox**

**Donde:**

M = Muestra

O = Observación

x = La gestión de la capacitación organizacional

y = El desempeño laboral

f = En función de

### 3.3 Tipo y Nivel de Investigación

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es una investigación aplicada y se ubicó en el nivel aplicativo.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas a utilizó son las siguientes:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales como son libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicó técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.
- c) Técnicas de Muestreo
  - Muestreo aleatorio simple
  - Determinación del tamaño de la muestra.

### **3.4.2 Instrumentos**

El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario que se aplicó a 214 personas que integran la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

### **3.5 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos se seguirá el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

### **3.6 Prueba de la Hipótesis**

La prueba de la hipótesis que se utilizó es la prueba chi cuadrado que consistió en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

## **CAPITULO IV:**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de los Resultados**

En este capítulo se desarrolló el trabajo de campo que ha consistido en la presentación de los resultados de la encuesta aplicada a las personas que integran la Red Salud de San Juan de Lurigancho. Los resultados encontrados se han distribuido en cuadros y gráficos, complementados con su respectiva interpretación. Luego se procedió a contrastar las hipótesis y finalmente se realizó la discusión de los resultados que nos permitió plantear las conclusiones y recomendaciones.

CUADRO N° 01

CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL		
Respuestas	N	%
Totalmente de acuerdo	125	58%
De acuerdo	55	26%
En desacuerdo	20	9%
Totalmente en desacuerdo	14	7%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 01

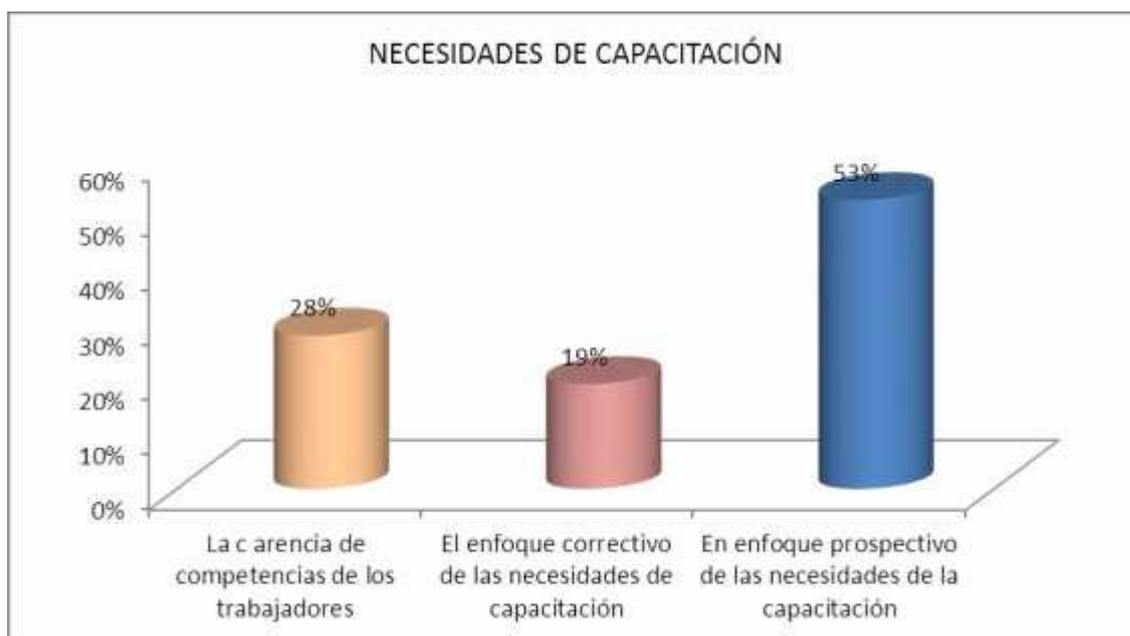


A la pregunta si es que la gestión de la capacitación organizacional permite mejorar el desempeño laboral, el 58% respondió estar totalmente de acuerdo, el 26% respondió estar de acuerdo, el 9% respondió estar en desacuerdo y el 7% respondió estar totalmente en desacuerdo.

CUADRO N° 02

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
Respuestas	N	%
La carencia de competencias de los trabajadores	60	28%
El enfoque correctivo de las necesidades de capacitación	41	19%
En enfoque prospectivo de las necesidades de la capacitación	113	53%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 02

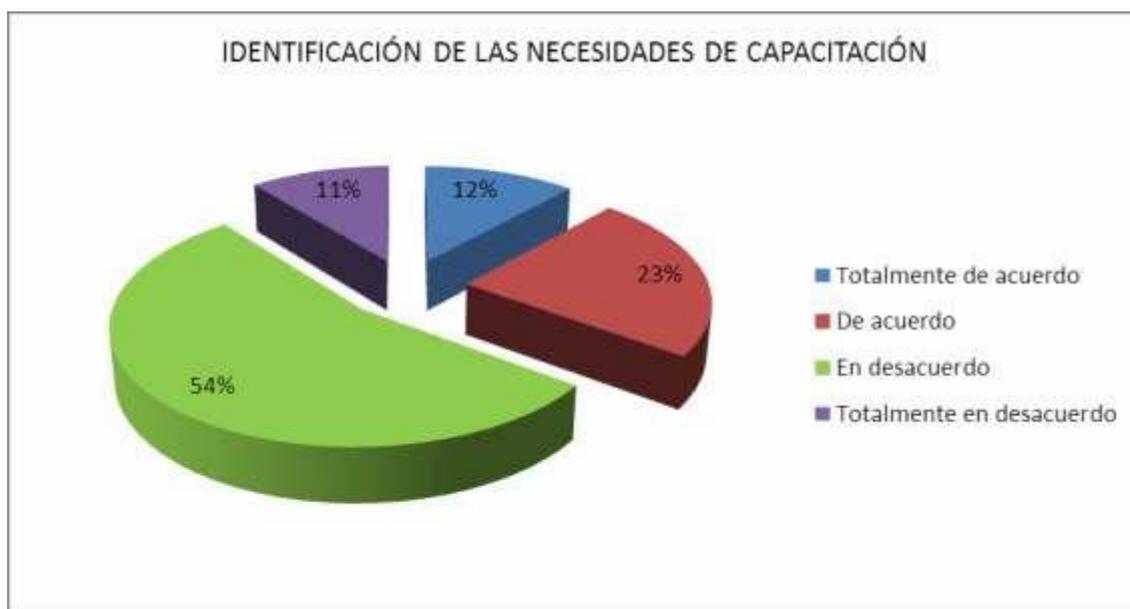


A la pregunta de qué es lo que toma en cuenta para identificar las Necesidades de capacitación dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho, el 28% respondió que la carencia de competencias de los trabajadores, el 19% respondió que el enfoque correctivo de las necesidades de capacitación y el 53% respondió que el enfoque prospectivo de las necesidades de capacitación.

CUADRO N° 03

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
Respuestas	N	%
Totalmente de acuerdo	25	12%
De acuerdo	50	23%
En desacuerdo	116	54%
Totalmente en desacuerdo	23	11%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 03



A la pregunta si es que dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho se practica una Identificación de las necesidades de capacitación acorde a la realidad de la organización, el 12% respondió estar totalmente de acuerdo, el 23% respondió estar de acuerdo, el 54% respondió estar en desacuerdo y el 11% respondió estar totalmente en desacuerdo

CUADRO N° 04

PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
Respuestas	N	%
Siempre	21	10%
Muchas veces	15	7%
Algunas veces	125	58%
Rara vez	33	15%
Nunca	20	9%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 04



A la pregunta de con qué frecuencia dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho se práctica la Planificación de la capacitación, el 10% respondió que siempre, el 7% respondió que muchas veces, el 58% respondió que algunas veces, el 15% respondió que rara vez y el 9% respondió que nunca.

CUADRO N° 05

LA QUE BUSCA LA FIGURA DE LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
Respuestas	N	%
Seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas	59	28%
Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación	29	14%
seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación	114	53%
Elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.	12	6%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 05

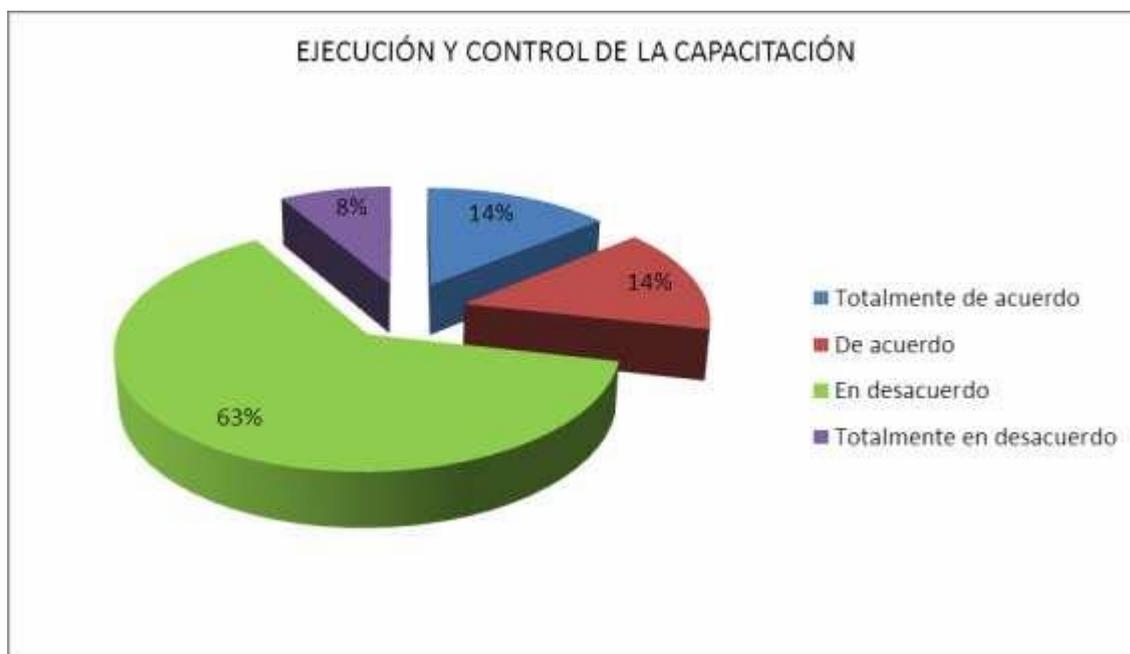


A la pregunta de qué es lo que busca la figura de la planificación de la capacitación dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho, el 28% respondió que seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas, el 14% respondió que evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación, el 53% respondió que seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación y el 6% respondió que elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.

CUADRO N° 06

EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA CAPACITACIÓN		
Respuestas	N	%
Totalmente de acuerdo	30	14%
De acuerdo	31	14%
En desacuerdo	135	63%
Totalmente en desacuerdo	18	8%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 06



A la pregunta si es que dentro de la Red Salud de San Juan de Lurigancho se realiza de manera permanente actividades de ejecución y control de la capacitación, el 14% respondió estar totalmente de acuerdo, el 14% respondió estar de acuerdo, el 63% respondió estar en desacuerdo y el 8% respondió estar totalmente en desacuerdo.

CUADRO N° 07

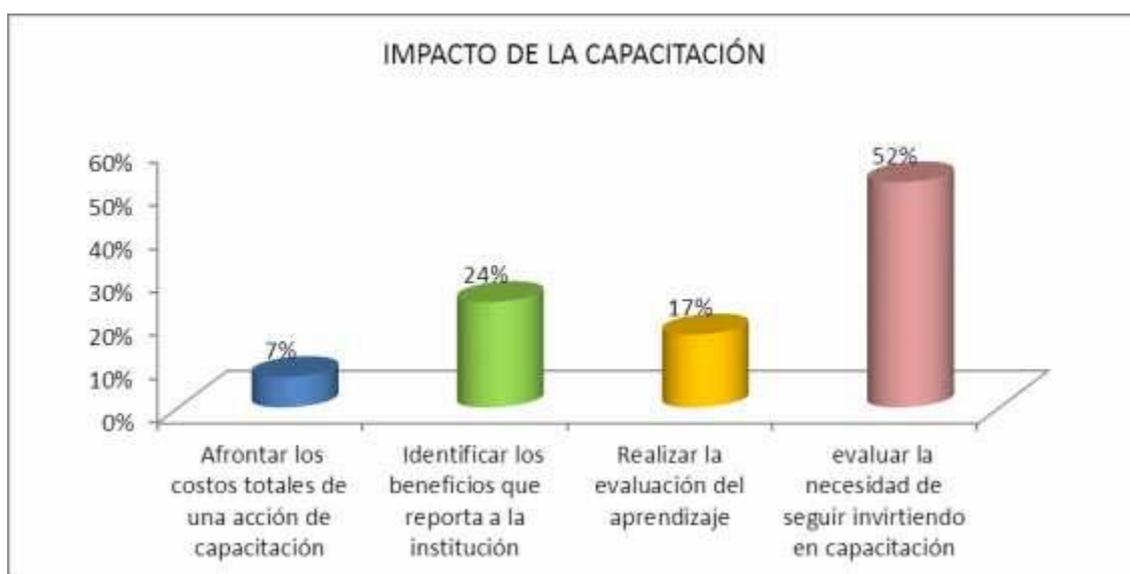
EN QUE CONSISTE LA EJECUCION Y CONTROL DE LA CAPACITACION		
Respuestas	N	%
Evaluar los proyectos de capacitación externos	13	6%
Contratar acciones de capacitación externas	18	8%
Organizar acciones de capacitación internas	20	9%
Informar y orientar a los postulantes a la capacitación	15	7%
Llevar un registro de instituciones de capacitación	81	38%
Llevar un registro de docentes e instructores independientes	21	10%
Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación	13	6%
Controlar la ejecución del plan general de capacitación	14	7%
Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación	10	5%
Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.	9	4%
Total	214	100%

A la pregunta de en qué consiste la ejecución y control de la capacitación, el 6% respondió que evaluar los proyectos de capacitación externos, el 8% respondió que contratar acciones de capacitación externas, el 9% respondió que es organizar acciones de capacitación internas, el 7% respondió que es informar y orientar a los postulantes a la capacitación, el 38% respondió que es llevar un registro de instituciones de capacitación, el 10% respondió que es llevar un registro de docentes e instructores independientes, el 6% respondió que es monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación, el 7% respondió que es controlar la ejecución del plan general , el 5% respondió que es llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación y el 4% respondió que es elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

CUADRO N° 08

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN		
Respuestas	N	%
Afrontar los costos totales de una acción de capacitación	15	7%
Identificar los beneficios que reporta a la institución	52	24%
Realizar la evaluación del aprendizaje	36	17%
Evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación	111	52%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 07

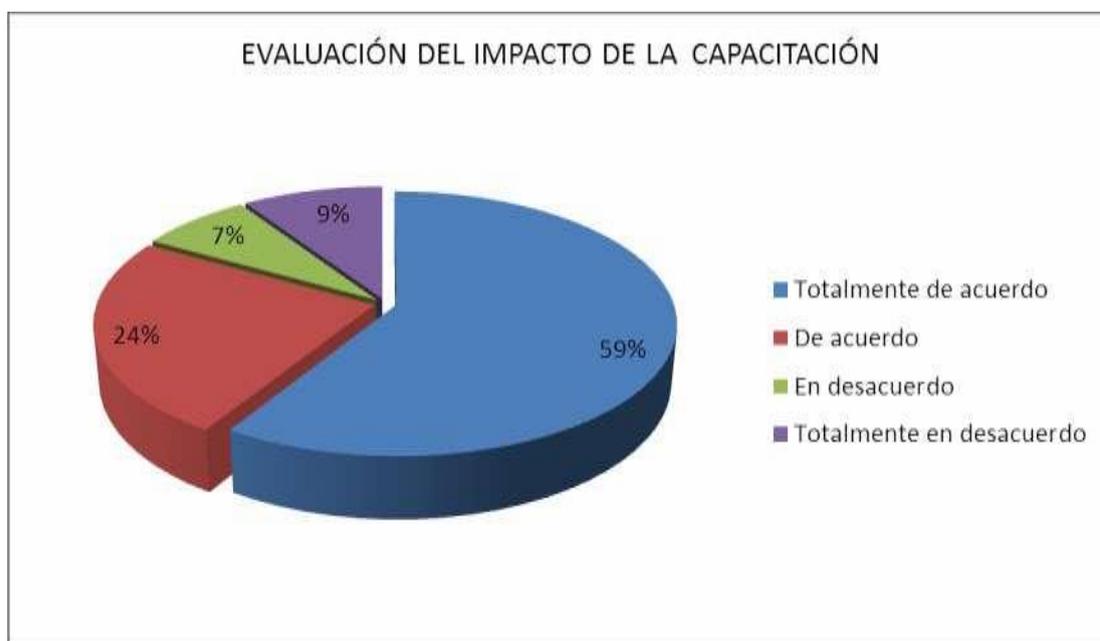


A la pregunta de cómo considera que es el Impacto de la capacitación dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho, el 7% respondió que es afrontar los costos totales de una acción de capacitación, el 24% respondió que es identificar los beneficios que reporta a la institución, el 17% respondió que es realizar la evaluación del aprendizaje y el 52% respondió que es evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación.

CUADRO N° 09

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN		
Respuestas	N	%
Totalmente de acuerdo	126	59%
De acuerdo	52	24%
En desacuerdo	16	7%
Totalmente en desacuerdo	20	9%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 08

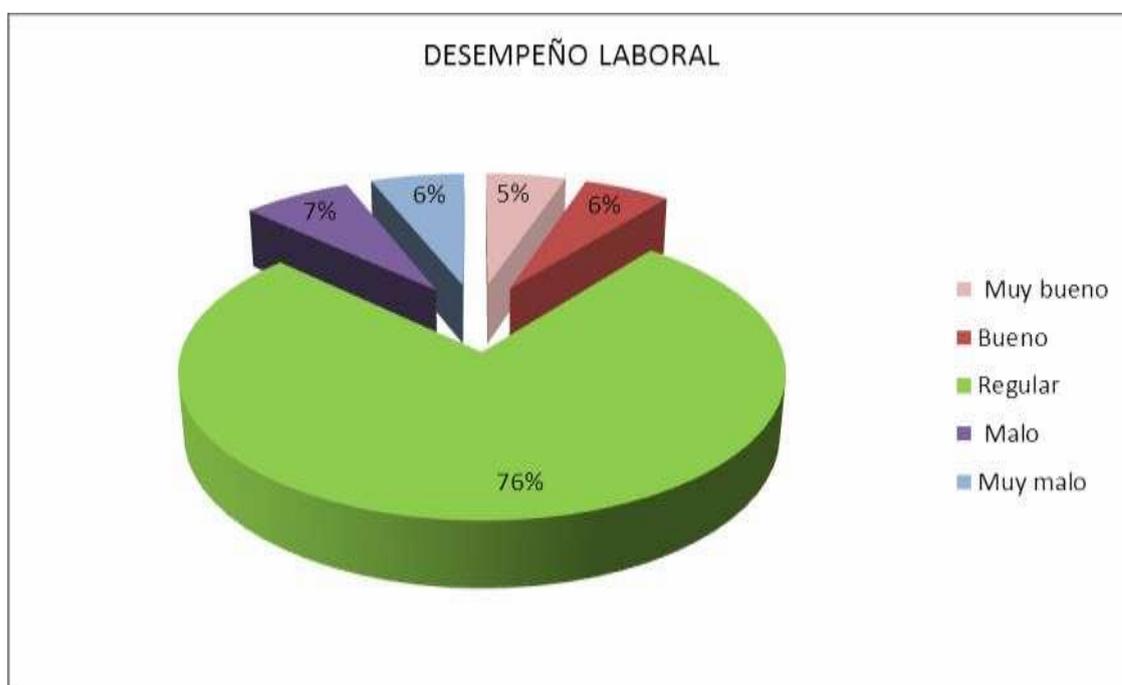


A la pregunta si es que es necesaria la evaluación del impacto de la capacitación en la Red de Salud de San Juan de Lurigancho, el 59% respondió estar totalmente de acuerdo, el 24% respondió estar de acuerdo, el 7% respondió estar en desacuerdo y el 9% respondió estar totalmente en desacuerdo.

CUADRO N° 10

DESEMPEÑO LABORAL		
Respuestas	N	%
Muy bueno	11	5%
Bueno	12	6%
Regular	163	76%
Malo	15	7%
Muy malo	13	6%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 09

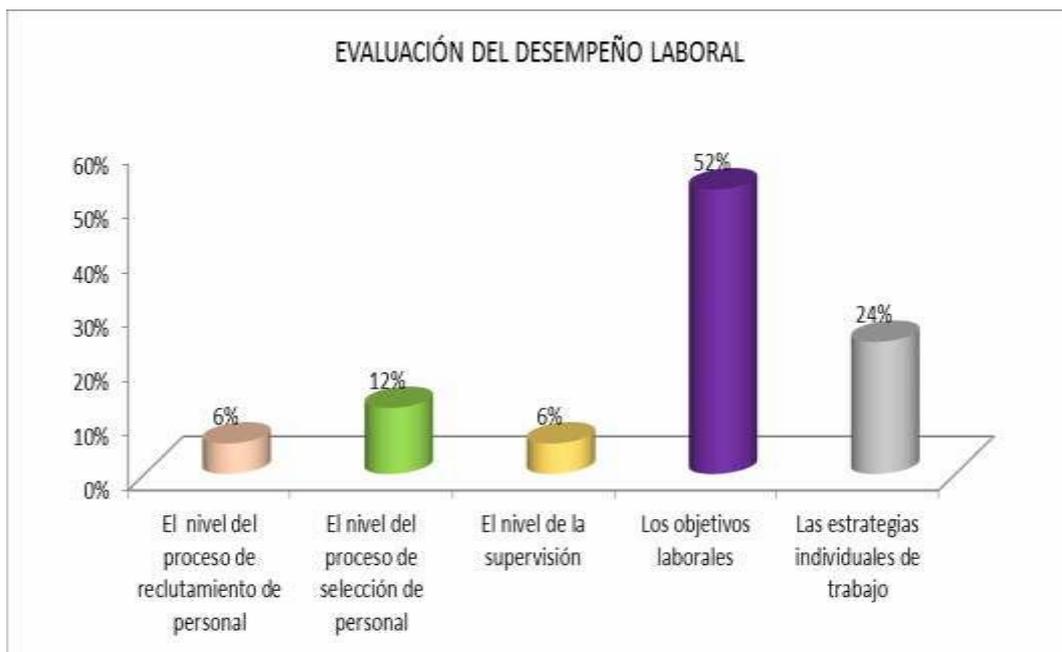


A la pregunta de cómo considera que es el desempeño laboral dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho, el 5% respondió que es muy bueno, el 6% respondió que es bueno, el 76% respondió que es regular, el 7% respondió que es malo y el 6% respondió que es muy malo.

CUADRO N° 11

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL		
Respuestas	N	%
El nivel del proceso de reclutamiento de personal	12	6%
El nivel del proceso de selección de personal	26	12%
El nivel de la supervisión	12	6%
Los objetivos laborales	112	52%
Las estrategias individuales de trabajo	52	24%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 10



A la pregunta que aspectos considera que se debe tener en cuenta para mejorar el desempeño laboral en la Red de Salud San Juan de Lurigancho, el 6% respondió que evaluando el nivel del proceso de reclutamiento de personal, el 12% respondió que evaluando el nivel del proceso de selección de personal, el 6% respondió que evaluando el nivel de la supervisión, el 52%

respondió que evaluando los objetivos laborales y el 24% respondió que evaluando las estrategias individuales de trabajo.

CUADRO N° 12

ACTITUD DEL TRABAJADOR		
Respuestas	N	%
Totalmente de acuerdo	12	6%
De acuerdo	136	64%
En desacuerdo	53	25%
Totalmente en desacuerdo	13	6%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 11



A la interrogante de que si para evaluar el desempeño laboral se tiene en cuenta siempre la actitud del trabajador, el 6% respondió estar totalmente de acuerdo, el 64% respondió estar de acuerdo, el 25% respondió estar en desacuerdo y el 6% respondió estar totalmente en desacuerdo.

CUADRO N° 13

CAPACIDAD DEL TRABAJADOR		
Respuestas	N	%
Totalmente de acuerdo	25	12%
De acuerdo	145	68%
En desacuerdo	32	15%
Totalmente en desacuerdo	12	6%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 12



A la pregunta de que si para evaluar el desempeño laboral se tiene en cuenta las capacidades del trabajador, el 12% respondió estar totalmente de acuerdo, el 68% respondió estar de acuerdo, el 15% respondió estar en desacuerdo y el 6% respondió estar totalmente en desacuerdo.

CUADRO N° 14

HABILIDADES DEL TRABAJADOR		
Respuestas	N	%
Totalmente de acuerdo	25	12%
De acuerdo	152	71%
En desacuerdo	22	10%
Totalmente en desacuerdo	15	7%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 13



A la interrogante de que si para evaluar el desempeño laboral se tiene en cuenta Habilidades del trabajador, el 12% respondió estar totalmente de acuerdo, el 71% respondió estar de acuerdo, el 10% respondió estar en desacuerdo y el 7% respondió estar totalmente en desacuerdo.

CUADRO N° 15

NECESIDADES Y CUALIDADES DEL TRABAJADOR		
Respuestas	N	%
Totalmente de acuerdo	36	17%
De acuerdo	126	59%
En desacuerdo	41	19%
Totalmente en desacuerdo	11	5%
Total	214	100%

GRÁFICO N° 14



A la pregunta si es que para evaluar el desempeño del trabajador se tiene en cuenta las necesidades y cualidades del trabajador, el 17% respondió estar totalmente de acuerdo, el 59% respondió estar de acuerdo, el 19% respondió estar en desacuerdo y el 5% respondió estar totalmente en desacuerdo.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

### Formulación de la hipótesis 1

H1: La identificación de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

H0: La identificación de las necesidades de capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

Frecuencias observadas

Identificación de las necesidades de capacitación	Desempeño laboral					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	1	1	19	2	2	25
De acuerdo	3	3	38	4	2	50
En desacuerdo	6	7	95	0	8	116
Totalmente en desacuerdo	1	1	11	9	1	23
Total	11	12	163	15	13	214

Frecuencias esperadas

Identificación de las necesidades de capacitación	Desempeño laboral					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	1.29	1.40	19.04	1.75	1.52	25.00
De acuerdo	2.57	2.80	38.08	3.50	3.04	50.00
En desacuerdo	5.96	6.50	88.36	8.13	7.05	116.00
Totalmente en desacuerdo	1.18	1.29	17.52	1.61	1.40	23.00
Total	11.00	12.00	163.00	15.00	13.00	214.00

1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (5 - 1) = 12$  grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.021

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 46.16$$

E

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $46.16 > 21.021$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

## 8) Conclusión

La identificación de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

### **Formulación de la hipótesis 2**

H2: La planificación de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

H0: La planificación de capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

Frecuencias observadas

Planificación de la capacitación	Desempeño laboral					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Siempre	1	1	16	1	2	21
Muchas veces	1	1	11	1	1	15
Algunas veces	0	7	101	9	8	125
Rara vez	2	2	25	2	2	33
Nunca	7	1	10	2	0	20
Total	11	12	163	15	13	214

Frecuencias esperadas

Planificación de la capacitación	Desempeño laboral					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Siempre	1.08	1.18	16.00	1.47	1.28	21.00
Muchas veces	0.77	0.84	11.43	1.05	0.91	15.00
Algunas veces	6.43	7.01	95.21	8.76	7.59	125.00
Rara vez	1.70	1.85	25.14	2.31	2.00	33.00
Nunca	1.03	1.12	15.23	1.40	1.21	20.00
Total	11.00	12.00	163.00	15.00	13.00	214.00

1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(5 - 1) (5-1) = 16$  grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 26.92

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 141.22$$

7) Decisión Estadística

Dado que  $141.22 > 26.92$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

La planificación de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

### Formulación de la hipótesis 3

H3: La ejecución y control de las actividades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

H0: La ejecución y control de las actividades de capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

Frecuencias observadas

Ejecución del control de la capacitación	Desempeño laboral					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	1	1	16	10	2	30
De acuerdo	2	2	24	2	1	31
En desacuerdo	7	8	110	1	9	135
Totalmente en desacuerdo	1	1	13	2	1	18
Total	11	12	163	15	13	214

Frecuencias esperadas

Ejecución del control de la capacitación	Desempeño laboral					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	1.54	1.68	22.85	2.10	1.82	30.00
De acuerdo	1.59	1.74	23.61	2.17	1.88	31.00
En desacuerdo	6.94	7.57	102.83	9.46	8.20	135.00
Totalmente en desacuerdo	0.93	1.01	13.71	1.26	1.09	18.00
Total	11.00	12.00	163.00	15.00	13.00	214.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

### 3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (5-1) = 12$  grados

### 4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026

### 6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 41.43$$

### 7. Decisión Estadística

Dado que  $41.43 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

### 8. Conclusión

La ejecución y control de las actividades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

#### Formulación de la hipótesis 4

H4: La evaluación del impacto de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

H0: La evaluación del impacto de la capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

Frecuencias observadas

Evaluación del impacto de la capacitación	Desempeño laboral					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	7	8	104	0	7	126
De acuerdo	3	3	40	4	2	52
En desacuerdo	1	1	12	1	1	16
Totalmente en desacuerdo	0	0	7	10	3	20
Total	11	12	163	15	13	214

Frecuencias esperadas

Evaluación del impacto de la capacitación	Desempeño laboral					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	6.48	7.07	95.97	8.83	7.65	126.00
De acuerdo	2.67	2.92	39.61	3.64	3.16	52.00
En desacuerdo	0.82	0.90	12.19	1.12	0.97	16.00
Totalmente en desacuerdo	1.03	1.12	15.23	1.40	1.21	20.00
Total	11.00	12.00	163.00	15.00	13.00	214.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

### 3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (5-1) = 12$  grados.

### 4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026

### 6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum (O - E)^2 = 72.26$$

E

### 7. Decisión Estadística

Dado que  $72.26 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

### 8. Conclusión

La evaluación del impacto de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

### 4.3 Discusión de Resultados

El desarrollo socio-económico nos ha conducido, de manera natural, a una situación en la cual el rol que juegan los recursos humanos en tanto factor productivo ha cambiado substancialmente. Si bien ya nadie discute esta realidad, lo cierto es que la gestión de los recursos humanos continúa siendo un cuello de botella, tanto en la empresa privada como en el mundo de lo público. En este trabajo intento definir ese nuevo rol de los recursos humanos y su importancia; luego analizo los problemas que plantea la actual estrategia de gestión en este ámbito, en especial lo que se refiere a la capacitación; a continuación analizo la naturaleza de este proceso; y finalmente propongo una nueva estrategia que puede transformar, en mi opinión, la capacitación en un instrumento de intervención organizacional.

**Motta, Paulo Roberto (2003)** nos dice si algo caracteriza la nueva visión de la gestión organizacional que se ha ido imponiendo en la actualidad es el papel asignado a los recursos humanos como condición fundamental de desarrollo a todo nivel. Y esta nueva visión surge de dos consideraciones. Por un lado, se sustenta en el rol que juega el conocimiento know how como factor competitivo preponderante en la capacidad de supervivencia y desarrollo de las organizaciones productivas. Por otro lado, responde a los desafíos que impone la transformación del cambio en un factor permanente de la realidad actual<sup>69</sup>.

La propia naturaleza del proceso de desarrollo socio-económico ha colocado a los recursos humanos en un lugar privilegiado. Pensemos en los cuatro factores esenciales que han condicionado históricamente

---

<sup>69</sup> Motta, Paulo Roberto (2003) Ansiedad y miedo en el trabajo: la percepción del riesgo en las decisiones administrativas. en Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 25, Caracas.

dicho proceso: los recursos naturales, el capital, la tecnología y la capacidad de gestión.

El peso relativo de cada uno de ellos fue variando de una etapa de desarrollo a otra. Hoy en día, este cambio parece más significativo. Es el conocimiento el que empieza a perfilarse como el factor clave para que una organización pueda sobrevivir en el competitivo escenario económico de hoy.

Los países en desarrollo durante décadas dependieron fundamentalmente de sus recursos naturales. Bastante tarde, en la historia, la tecnología empieza a ocupar un rol central para dar paso luego al capital financiero en tanto factor clave de crecimiento económico, alterando nuevamente la relación entre las condiciones de desarrollo. Pero hoy, cuando la globalización pone el dinero y la tecnología al alcance de todos los que tengan la posibilidad de obtenerlos los recursos naturales y la tecnología se pueden comprar y el capital se puede conseguir en la enredada madeja del mundo financiero de hoy, esos factores ya no hacen necesariamente la diferencia en el mundo competitivo de hoy. ¿Qué la hace? Justamente las personas que operan esos tres factores.

Los que diseñan las estrategias de gestión y comercialización, los que diseñan los procesos de producción, los que operan los medios de producción. En definitiva, los que manejan el conocimiento que permite funcionar a la organización con mayor o menor eficiencia.

Para efectos organizacionales, el conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado la materialización de los bienes o servicios. Desde esta perspectiva, existen dos soportes básicos del conocimiento organizacional:

1. Los recursos humanos que diseñan, dirigen y operan los procesos de producción o de soporte organizacional (capacidades y habilidades técnicas, cualidades personales, entre otras).
2. La información manejada en dichos procesos, que da la posibilidad para que esas personas utilicen sus habilidades en el desempeño eficiente de su trabajo.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento de una organización.

De manera que, en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre personas e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento: generar las condiciones para la creación de un entorno de conocimiento que funcione como una red de orden superior que enlaza los recursos organizacionales. La principal característica funcional de un sistema de gestión del conocimiento es hacer coincidir las necesidades concretas de información de las distintas personas y equipos de trabajo con la disponibilidad efectiva de dicha información.

En realidad siempre hubo gestión del conocimiento, al menos en forma implícita. Sin embargo, una gestión activa y eficiente exige muchas perspectivas y técnicas nuevas, y además afecta casi todas las facetas de una organización. Dadas las actuales condiciones del entorno, debemos desarrollar una nueva estrategia que permita la permanente disponibilidad de recursos humanos que tengan una combinación de saberes, experiencia y habilidades hasta ahora nunca vista.

Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte, la idea de gestión indica de algún

modo que debe existir la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de determinados conocimientos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, al igual que cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que, desde el exterior y desde el interior, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta basada en dicha información. Y esto significa la operación de un proceso continuo donde, en definitiva, el aprendizaje es la actividad más permanente.

**P. Drucker (1996)**<sup>70</sup>, plantea la gestión del conocimiento no es otra cosa que la aplicación de conocimiento al conocimiento con el objetivo de obtener determinados resultados y de implementar un proceso de innovación sistémica conjuntamente con el diseño de un método para hacer eficaz ese conocimiento. Adicionalmente, agrega que la tarea de hacer productivo el conocimiento es una tarea de la administración. De esta manera, la gestión del conocimiento implica la explotación continua del mismo para desarrollar nuevos y diferentes procesos y bienes o servicios dentro de las organizaciones. Las organizaciones deben incorporar tres prácticas sistémicas para realizar una efectiva gestión del conocimiento; éstas son: Mejorar continuamente procesos y productos. Aprender a explotar cada uno de los éxitos obtenidos. Aprender a innovar. El éxito en el desarrollo de estas prácticas resulta de la capacidad organizacional para respetar, por un lado, a los individuos como para integrarlos, al mismo tiempo, en un todo.

Un sistema de gestión del conocimiento, en un sentido general, supone que una organización se dote de tres funcionalidades estratégicas distintas, pero reunidas en una sola y misma aplicación:

---

<sup>70</sup> Drucker, Peter (1996) Administración y futuro, Editorial Sudamericana. pp. 45

1. Reutilización y/o realimentación del valor agregado que la organización genera, y que representa su capital intelectual.
2. Una tarea permanente de investigación y análisis al servicio de aquellas personas responsables de tomar decisiones críticas.
3. Acceso unificado y permanente a todas y cada una de las capas de información tejidas sobre la estructura organizacional.

En resumen, un sistema de gestión del conocimiento permite la actualización permanente de la información almacenada en la organización y su efectiva incorporación a los procesos operativos y de apoyo que la hacen funcionar. Dicho de manera simple, aprender a aprender es lo que garantiza que las personas obtengan la capacidad de continuar adquiriendo conocimientos nuevos en forma ilimitada.

Una de las consecuencias más significativas de este enfoque es que una organización dotada de un sistema de gestión del conocimiento tenderá a maximizar el rendimiento del aprendizaje.

En este sentido, uno de los mayores exponentes de esta corriente en la administración, **P. Senge (1992)**<sup>71</sup>, plantea la necesidad de que los equipos, en una organización abierta al aprendizaje, funcionen como una totalidad, es decir que la energía de cada uno de los miembros del equipo se encaucen en una misma dirección. Tal alineamiento de recursos genera costos de aprendizaje que son, en definitiva, significativamente menores en el largo plazo. En el ámbito organizacional esto se traduce en una tendencia a valorar más la capacidad de aprendizaje que los conocimientos adquiridos. Es más importante aprender a aprender, ya que esto significa conocer el

---

<sup>71</sup> Senge, Peter (1992) La quinta disciplina, Buenos Aires, Editorial Paidós. pp. 19

conocimiento y, por ello, ser capaz de operarlo con mucha mayor eficiencia.

El otro elemento que, tal cual mencionamos, ha colocado los recursos humanos como el factor productivo más importante en la actualidad es la continuidad del cambio. Esta situación ha planteado, a su vez, la necesidad de redefinir la naturaleza misma de las organizaciones productivas y de servicio. Las nuevas condiciones exigen organizaciones capaces de desarrollar en sí mismas los elementos de cambio que les permitan enfrentar la exigencia de una adaptación permanente a un medio externo siempre en rápida transformación.

Cuando el entorno en el cual está inmersa una organización es estable, la tarea de la dirección y el modelo de gestión se centran, fundamentalmente, en una eficiente asignación de recursos que permita el crecimiento. Pero, cuando el entorno es poco armónico y está en permanente cambio, las políticas de crecimiento o desarrollo de la organización deben ser sustituidos, muchas veces, por políticas de supervivencia. Y la experiencia nos muestra con qué frecuencia fracasan las organizaciones cuando se trata de cambiar de uno a otro escenario. ¿Por qué se produce este fracaso? Es una pregunta que los psicólogos sociales se han esforzado en responder. Una respuesta posible es que la naturaleza humana se resiste naturalmente al cambio porque el ser humano evita el riesgo y el peligro, y una situación de cambio involucra a ambos. Esta resistencia no es mala en sí misma; en un entorno de equilibrio y de calma, es una excelente vacuna para no acometer el cambio por el cambio. Sin embargo, cuando se trata de una exigencia de la supervivencia, hay que superar la resistencia y cualquier forma que se escoja para hacerlo resulta dolorosa para el individuo.

El equivalente empresarial del dolor personal es la crisis organizacional y ésta dura lo suficiente como para que la mayoría de sus miembros la sientan y se convenzan de que hay que hacer algo para resolverla. De hecho, las empresas longevas demuestran que es posible anticipar las señales de urgencia del cambio.

**Chris Argyris (1993)**<sup>72</sup> se ha ocupado mucho de este tema. Él plantea dos explicaciones para este hecho. La primera, más clásica, se basa en algunos principios fundamentales de la percepción, y es muy simple: las personas tienden a no ver lo que la mente no ha experimentado anteriormente en la medida que lo nuevo carece de significado. Otra explicación más reciente y que recupera el mismo Argyris la da el neurobiólogo sueco David Ingvar, quien ha hecho una serie de investigaciones sobre la forma en que el cerebro humano maneja el futuro. Todo lo investigado indica que una parte del cerebro humano está ocupada continuamente haciendo planes y programas para el futuro.

Estos planes están organizados de manera secuencial, es decir, son vías temporales hacia el futuro. Cuanto más sano, más vías temporales desarrolla el cerebro. Y, lo que es aún más sorprendente, el cerebro también almacena las vías alternativas. Puede parecer contradictorio, pero lo cierto es que tenemos una memoria del futuro y no sólo del pasado.

Obviamente ayuda a decidir cuando llega el momento de hacerlo, pero su papel fundamental es filtrar la información irrelevante. Al cerebro humano y esta tendencia es peligrosamente creciente- llega demasiada información y gran parte de ella debe ser ignorada para que podamos funcionar adecuadamente. Sin embargo, si se produce una

---

<sup>72</sup> Argyris, Chris (1993) *On Organizational learning*, Cambridge, Blackwell Publishers.

correspondencia entre la información entrante y una de las vías temporales alternativas almacenadas, no ignoramos el dato, porque percibimos su significado y el cerebro lo almacena.

El mensaje de este investigador es claro: sólo percibiremos aquellas señales provenientes del mundo exterior que sean relevantes para alguna opción de futuro que hayamos desarrollado. En muchas empresas sólo se desarrolla una vía, un proyecto, el plan operativo o una estrategia de desarrollo, y sólo abarcan un futuro más bien de corto plazo. Argyris llama a este fenómeno la mente empresarial de vía única, y su principal consecuencia es el empobrecimiento de la visión estratégica. Es ese empobrecimiento el que deja a las organizaciones en un mal pie para hacer frente a un entorno en permanente cambio. Situándonos en esta perspectiva, hay quienes hablan de empresas inteligentes<sup>73</sup>.

La empresa inteligente es, justamente, aquella capaz de crear y recrear continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua de sus componentes humanos, y en esa medida se transforma también continuamente. La empresa que decide abordar este proceso experimenta un cambio cualitativo. Para diseñar y ejecutar ese modelo de estrategia se necesita modificar la visión de la empresa, y por lo tanto su misión, y, además, estar atentos para asegurar que efectivamente se desarrollen, mantengan y utilicen las capacidades humanas fundamentales. Si no construimos y empleamos nuestras habilidades para pensar, crítica y creativamente, para comunicar ideas y conceptos, y para cooperar en la investigación e innovación, podemos estar construyendo sobre arenas movedizas la visión de la empresa, las percepciones de la realidad y nuestras expectativas.

---

<sup>73</sup> Argyris, Chris (1993) *On Organizational learning*, Cambridge, Blackwell Publishers. pp. 65

La organización inteligente se basa y recompensa no necesariamente con premios materiales las habilidades, actitudes, conocimiento y comprensión que contribuyen a añadir valor a la empresa. No es sorprendente que a medida que se avanza por este camino se produzca un fortalecimiento progresivo del nexo social, es decir, se refuerzan los vínculos que unen a los equipos de trabajo. Para iniciar y alcanzar este proceso de transformación se abren dos rutas.

Por un lado, la normativa interna de la empresa debe comprometerla a desarrollar, mantener, facilitar y emplear efectivamente las capacidades humanas esenciales de todos aquellos vinculados a la empresa. Por otro lado, a través de la formación y de la educación se deben ampliar permanentemente esas capacidades humanas.

**Peter Senge (1992)**<sup>74</sup> afirma “La Quinta Disciplina” que una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana. Este autor indica que deben desarrollarse cinco tipos de competencias:

1. Calidad de juicio. Implica pensar en las organizaciones y en sus entornos como sistemas en los que existen conexiones, de manera que, cuando una parte actúa, eso afecta al sistema en su conjunto. Nos permite la visión global y de largo plazo.
2. Dominio personal. Es la competencia para clarificar y profundizar la visión personal, para captar más claramente la realidad, para ver las relaciones y las estructuras más que los acontecimientos aislados.
3. Gestión de los modelos mentales. Es la capacidad para hacer consciente nuestras visiones internas del mundo y, de esa

---

<sup>74</sup> Senge, Peter (1992), La quinta disciplina, Buenos Aires, Editorial Paidós.

manera, someterlas a escrutinio. Requiere la práctica de la conversación que equilibra la indagación de las posiciones de los demás y la defensa de las nuestras; es la capacidad de exponer nuestro pensamiento y estar abierto al de los demás.

4. Armonización de las visiones personales. Es la capacidad de liderazgo para construir una visión compartida por toda la empresa. Las visiones son siempre personales y por eso tienen que ser armonizadas por quienes dirigen.
5. Aprendizaje en equipo. Los equipos inteligentes están formados por personas inteligentes. El trabajo en grupo no puede ni debe aplastar nunca al individuo.

Hasta aquí hemos analizado cómo son afectadas las organizaciones inmersas en un proceso de cambio continuo y acelerado.

Para ello creo adecuado enfocar el problema desde el punto de vista de la cultura porque desde allí reciben las personas la mayor parte de los elementos que orientan su conducta. Uno de los rasgos esenciales de la cultura es, justamente, que evoluciona muy lentamente; de lo contrario no tendría la potencia suficiente como para transformarse en un conjunto de paradigmas orientadores.

En toda organización -sea generadora de bienes o de servicios- se identifican al menos tres subculturas, distinción fácilmente observable para quienes han trabajado en el área de los RR.HH. Existe, en primer lugar, las “formas de hacer” y las “formas de pensar” de quienes trabajan en las áreas operativas; de quienes operan los procesos de producción de bienes o servicios que constituyen la razón de ser de la organización. Son formas de hacer y de pensar muy apegadas a la realidad cotidiana que afecta el trabajo.

Luego existen las formas de hacer y de pensar de aquellos que diseñan los procesos operativos, de quienes deben aplicar la tecnología al proceso de producción y ordenar las prácticas de trabajo en función de dichas tecnologías. Algunos llaman a estas formas, la subcultura de la ingeniería.

Y finalmente están las formas de hacer y de pensar de quienes gestionan los procesos de apoyo necesarios para que la producción de bienes o servicios se haga coordinadamente y con eficiencia; son formas de hacer y de pensar que, normalmente y por el carácter que tienen, van tomando cierta distancia de la realidad operativa de la organización. Además, al interior de cada una de estas subculturas están las formas de hacer y de pensar de quienes dirigen y las de quienes acatan. Cada una de esas subculturas implica el predominio de lógicas de comportamiento que a veces se distancian más de lo conveniente y que, por ello, encierran una serie de tensiones sociales y psicológicas, que pueden o no expresarse pero que sí afectan el comportamiento laboral; además, generan problemas de coordinación y de comunicación entre los distintos sectores de la organización; esa falta de coordinación es una de las causas del debilitamiento de la capacidad de adaptación de una organización a los procesos de cambio.

Cuando nuestros modelos antiguos dejan de funcionar, cuando se percibe una falta de armonía entre los distintos elementos de la cultura organizacional y tomamos conciencia de ese hecho, lo que no siempre ocurre, entramos en un estado de ansiedad que podemos denominar la ansiedad de supervivencia. Empezamos a darnos cuenta de que el cambio es una necesidad y eso requiere que renunciemos a algunos supuestos culturales profundos y que rehagamos la organización sobre supuestos nuevos.

Es un proceso de desaprendizaje y posterior aprendizaje, y ello es doloroso; por eso tratamos de evitarlo. Actualmente, la presión que el cambio produce sobre las personas pareciera exigir más allá de la capacidad humana: su ritmo supera en demasía lo que se ha conocido en el pasado. Uno de los elementos que hace del cambio una presión psicológica tremenda para las personas es que siempre va asociado a situaciones de riesgo. Y el riesgo implica amenazas. Riesgo y amenaza provocan tres reacciones psicológicas, entre muchas otras, que son profundamente distorsionadoras del comportamiento laboral. Me refiero a la inseguridad, a la ansiedad y, ya en el terreno de la patología, el estrés.

La modernidad ha hecho crecer la conciencia de riesgo porque al superar las explicaciones fatalistas y deterministas que ubican el origen de los fenómenos en fuerzas sobrenaturales, sobre las cuales poco puede hacer el hombre, introduce la noción de la causalidad lo que genera, inevitablemente, la conciencia de que cada problema tiene causas que el hombre puede controlar y manejar; lo que a su vez genera la conciencia de que cada decisión es una opción y que por lo tanto somos responsables de sus consecuencias. De allí surge esa especial conciencia de riesgo que mencionábamos.

## CAPITULO V:

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 5.1 Conclusiones

- a. La gestión de la capacitación organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- b. La identificación de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- c. La planificación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- d. La ejecución y control de las actividades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.
- e. La evaluación del impacto de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

## 5.2 Recomendaciones

- a. Es necesario, implementar procesos de cambio basados en las nuevas tecnologías que predominan en el mercado. Siendo necesario para ello, el desarrollo de las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recursos Humanos, lo cual determinadamente va ser decisivo para el éxito o fracaso de una organización.
- b. Las organizaciones deben implementar cambios en su estrategia laboral, sobre todo en lo que respecta a la capacitación de los Recursos Humanos, debiendo realizarse la misma de acuerdo a las necesidades de la organización y teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar en un corto o largo plazo.
- c. Se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de capacitación, esto con la finalidad de mejorar la producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente. Alcanzando lo antes mencionado, estaremos convencidos que dentro de la organización contaremos con una buena y rápida capacidad de respuesta a las dificultades que nos presenten.
- d. Creemos que para alcanzar la productividad, es necesario contar con un manejo adecuado del capital humano dentro de las organizaciones, tales como la implementación de capacitaciones dirigidas a corregir las deficiencias que se hayan detectado, lo cual estamos seguros que garantizará el éxito de una organización en este mundo tan competitivo.
- e. Es necesario capacitar frecuentemente al personal dentro de una organización. Esto con la finalidad de poder explotar las capacidades de éstos, ya que del adecuado desempeño dependerá

el ahorro que se logre en las diversas áreas de la organización, no únicamente en lo económico, sino también en obtener productos de mayor calidad y en beneficio de la organización. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Oyle, Murielle Y Freniere, Ander. (2010) La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas. París: UNESCO. P. 55.
2. Campos E., Loza CH. (2011) Incidencia de la Gestión Administrativa. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal. P. 45.
3. Ramírez, C. (2008) Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos Universitarios. P. 33.
4. Serna Gómez, Humberto. (1999) "Planeación y gestión estratégica". Bogotá: Legis Editores.
5. Chiavenato Idalberto (2009) Gestion del Talento Humano. 3era edition. Mc Grawhill. Pp. 8.
6. Lledó, Pablo. (2009) Director profesional de proyectos: cómo aprobar PMP sin morir en el intento. Victoria, BC, Canadá. P. 41.
7. Chiavenato, I. (2008) Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill. P. 243.
8. Mondy, R. Wayne (2011) Administración de Recursos Humanos.Edit. Pearson edication. 9na edición. México. P. 236.
9. Jericó, Pilar. (2009) Gestión del Talento humano Disponible en: <http://guiadegerencia.com>.

10. Schon, D. (1996) La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones. Ed. Paidós, Madrid, pp. 45.
11. Barnett, Ronald. (1997) Improving higher education. Total quality care. Great Britain, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, pp. 35.
12. Pedro Guglielmetti (2007) La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas. Ministerio de Salud, Lima. pp. 7.
13. Davini, María Cristina (1995) Educación Permanente en Salud, Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la OMS, Serie PALTEX para ejecutores de programas de Salud N° 38.
14. Guglielmetti, Pedro y Martínez, Eduardo (2000) La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas, MINSA, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Lima, Perú.
15. Guglielmetti, Pedro y Martínez, Eduardo (1996) La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas, MINSA, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Lima, Perú, pp. 37
16. Torres Ordoñez, José Luis (2005) Enfoque para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en el resultado de negocio. Colombia: Pensamiento y Gestión. P. 135
17. Ruiz Karla (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. [www.administracion-del-desempenio/administracion..](http://www.administracion-del-desempenio/administracion..)

18. Becker, B. E., y Huselid, M. A. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, pp., 32.
19. Cravino (2007) La gestión del desempeño en el siglo XXI. en *Revista Human Capital*. P. 161.
20. William, Weither & Keith, D. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5 ed.). México: McGraw Hill. P. 78.
21. Medrano, H. (2010) Congreso Iberoamericano de Educación. [www.chubut.edu.ar](http://www.chubut.edu.ar).
22. Amorós, Eduardo (2007) *Comportamiento organizacional*. Segunda edición. p. 171.
23. Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México. pp. 359.
24. Faria, F. (1995) *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores. pp. 155.
25. Harold Koontz y Heinz Wehrich (2004) *Administración, Una Perspectiva Global*, 11ª Edición, McGraw-Hill. México. pp. 8.
26. Rodríguez, Y., Herrera, T. (2011) La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Ed. Bibliociencias. P. 163.
27. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007) *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*: Oxford University Press, USA. p. 98
28. Ordiz Fuentes, M., & Avella Camarero, L. (2002) Gestión estratégica de los Recursos Humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.

29. Frigo Edgardo (2007) ¿Qué es la capacitación y que gana una organización al capacitar a su personal? [www.forodeseguridad.com](http://www.forodeseguridad.com).
30. De Dreu, C. (2007) Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: a Motivated Information Processing Perspective. *Journal of Applied Psychology*. pp. 628.
31. Robbins, S. P. (2004) *Comportamiento Organizacioal*. . México: Pearson Prentice Hall. 10ª Edición. P. 124.
32. McMurrer, D., McGraw, K. L.; BASSI, L. The Learning Capacity Index: A Measurement System for Linking Capacity to Learn and Financial Performance, 22nd McMaster World Congress. 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada. pp. 78.
33. Toro Álvarez, Fernando (2002) *Desempeño y Productividad*. Cincel Ltda. Medellín. pp. 22.
34. Vázquez, E. (2002) Propuesta de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México. *Revista Gestión y Estrategia*. pp. 11-12.
35. Bunge, M., (1999) *Buscar la filosofía en ciencias sociales* (1a. edición en español), México, Siglo XXI, pp. 263-270.
36. Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. (2009) *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 6ª ed., México: Pearson Educación. pp. 6.
37. Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009): *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, 8ª ed., México: McGraw-Hill. pp. 19.

38. Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010): Administración contemporánea, 6ª ed., México: McGraw-Hill. pp. 5.
39. Koontz Harold (2002) Administración, Una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11ª Edición, México, 1998.
40. Berghe, E. (2005). Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI. Ediciones ECOE. Colombia. pp. 76.
41. Azuaje, E. (2005) Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial. Venezuela. pp. 61.
42. Certo, S. (2001). Administración Moderna. Octava edición. Prentice Hall. Colombia. pp. 51.
43. Bravo, J. (2002) Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. México, Editorial Osar. pp. 35.
44. Evans y Lindsay (2002) The Management and Control of Quality (5a ed.). South-Western. Cincinnati, OH, EEUU. 838 pp. 73.
45. Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia. pp. 344
46. Diario Oficial El Peruano (22/12/2011)
47. Sum Mazariegos Mónica Ivette (2015) Motivación y Desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar. pp. 63.
48. Moreira Ortega Rosa Amelia (2013) Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar la Calidad de

- Servicio. Propuesta de un Módulo Práctico. Universidad de Guayaquil.  
pp. 165.
49. Mayurí Barrón Jorge Vicente (2008) Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006. UNMSM. pp. 81.
  50. Mariño Hernando (2005) Planeación Estratégica de la Calidad Total. 4ed. Bogotá- Colombia. P. 14.
  51. Alles, Martha Alicia (2008) Desarrollo del talento humano. Basado en competencias; Ediciones Granica; Argentina.
  52. González Galán, A. (2000) Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense. pp. 23.
  53. <http://definicion.de/comunicación>
  54. <http://www.encyclopediainfinanciera.com/>
  55. Andrade Simón (2005) Diccionario de Economía. Tercera Edición, de, Editorial Pág. 253.
  56. <http://definicion.de/etica/>
  57. Werther, W. & Davis (2008) Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Mc Graw Hill.
  58. <http://ABC.conceptos/gestión>
  59. Jaramillo, O. (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista

Pensamiento y Gestión Barranquilla Colombia: Universidad del Norte, pp. 103-37.

60. <http://definicion-de-potencial-humano.html>
61. Yarce, Jorge (2003) Construcción de Valores - 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional. <http://www.mercaba.org>.
62. <http://es.wikipedia.org>
63. Jeff Harris (2008) Administración de Recursos Humanos Editorial Limusa México, pp. 7.
64. Lesur Matties (1986) Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos. Limusa México pág. 145.
65. Suterfister (2008) Define a la productividad como la producción hora-hombre, tomando en cuenta la calidad. Cit. Harris pág. 46.
66. Ulloa, Purcachi, Pablo (2007) El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos, Universidad de Bolivia, Edicentro, Riobamba-Ecuador, pp. 68.
67. Gómez-Mejía, Luis, et als., (2008) Gestión de recursos humanos, Editorial Pearson-Prencite Hall, 5ª edición, Madrid. pp. 63.
68. Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinoza, Víctor (2006) Administración de recursos humanos, para el alto desempeño, 6ª edición, Trillas, México, D. F., pp. 104.
69. Motta, Paulo Roberto (2003) Ansiedad y miedo en el trabajo: la percepción del riesgo en las decisiones administrativas. en Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 25, Caracas.

70. Drucker, Peter (1996) Administración y futuro, Editorial Sudamericana. pp. 45.
71. Senge, Peter (1992) La quinta disciplina, Buenos Aires, Editorial Paidós. pp. 19.
72. Argyris, Chris (1993) On Organizational learning, Cambridge, Blackwell Publishers.
73. Argyris, Chris (1993) On Organizational learning, Cambridge, Blackwell Publishers. pp. 65.
74. Senge, Peter (1992) La quinta disciplina, Buenos Aires, Editorial Paidós.

# *Anexos*

## Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Principal</p> <p>¿De qué manera la gestión de la capacitación organizacional influye en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?</p>	<p><b>Principal</b></p> <p>Determinar la influencia de la gestión de la capacitación organizacional en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho</p>	<p><b>Principal</b></p> <p>La gestión de la capacitación organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho</p>	<p>VI:</p> <p>La gestión de la capacitación organizacional</p>	<p><b>Necesidades de capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de competencias de los trabajadores</li> <li>• Identificación de las necesidades</li> <li>• El enfoque correctivo de las necesidades de capacitación</li> <li>• El enfoque prospectivo de las necesidades de capacitación</li> </ul> <p><b>Planificación de la capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas</li> <li>• planificación de capacitación</li> <li>• evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación</li> <li>• seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación</li> <li>• Elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.</li> </ul> <p><b>Ejecución y control de la capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los proyectos de capacitación externos</li> <li>• Contratar acciones de capacitación externas</li> <li>• Organizar acciones de capacitación internas</li> <li>• ejecución y control</li> <li>• Informar y orientar a los postulantes a la capacitación</li> <li>• Llevar un registro de instituciones de capacitación</li> <li>• Llevar un registro de docentes e instructores independientes</li> <li>• Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación</li> <li>• Controlar la ejecución del plan general de capacitación</li> <li>• Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación</li> <li>• Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.</li> </ul> <p><b>Impacto de la capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• costos totales de una acción de capacitación</li> <li>• los beneficios que reporta a la institución</li> <li>• la evaluación del aprendizaje</li> <li>• evaluación del impacto de la capacitación evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación</li> </ul>

<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿De qué manera la identificación de las necesidades de capacitación influye en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?</p> <p>b) ¿De qué manera la planificación de capacitación influye en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?</p> <p>c) ¿De qué manera la ejecución y control de las actividades de capacitación influye en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?</p> <p>d) ¿De qué manera la evaluación del impacto de la capacitación influye en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Establecer la influencia de la identificación de las necesidades de capacitación en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.</p> <p>b) Establecer la influencia de la planificación de capacitación en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho</p> <p>c) Establecer la influencia de la ejecución y control de las actividades de capacitación en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho</p> <p>d) Establecer la influencia de la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a) laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.</p> <p>b) La planificación de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho</p> <p>c) La ejecución y control de las actividades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho</p> <p>d) La evaluación del impacto de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho</p>	<p>VD: El desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel del proceso de reclutamiento de personal</li> <li>• Nivel del proceso de selección de personal</li> <li>• Nivel de la supervisión</li> <li>• Objetivos laborales</li> <li>• Estrategia individual de trabajo</li> <li>• Actitud del trabajador</li> <li>• Capacidades del trabajador</li> <li>• Habilidades del trabajador</li> <li>• Necesidades del trabajador</li> <li>• Cualidades trabajador</li> </ul>
--	---	--	-------------------------------------	---

## ENCUESTA

1. ¿Considera usted que la gestión de la capacitación organizacional permite mejorar el desempeño laboral?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
2. ¿Qué es lo que toma en cuenta para identificar las Necesidades de capacitación dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?
  - a. La Carencia de competencias de los trabajadores
  - b. El enfoque correctivo de las necesidades de capacitación
  - c. El enfoque prospectivo de las necesidades de capacitación
  
3. ¿Considera usted que dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho se practica una Identificación de las necesidades de capacitación acorde a la realidad de la organización?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
4. ¿Con qué frecuencia considera usted que dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho se práctica la Planificación de la capacitación?
  - a. Siempre
  - b. Muchas veces
  - c. Algunas veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca

5. ¿Qué es lo que considera usted que busca la figura de la planificación de la capacitación dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?
  - a. seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas
  - b. evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación
  - c. seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación
  - d. Elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.
  
6. ¿Considera usted que dentro de la Red Salud de San Juan de Lurigancho se realiza de manera permanente actividades de ejecución y control de la capacitación?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
7. ¿En qué cree usted que consiste la ejecución y control de la capacitación?
  - a. Evaluar los proyectos de capacitación externos
  - b. Contratar acciones de capacitación externas
  - c. Organizar acciones de capacitación internas
  - d. Informar y orientar a los postulantes a la capacitación
  - e. Llevar un registro de instituciones de capacitación
  - f. Llevar un registro de docentes e instructores independientes
  - g. Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación
  - h. Controlar la ejecución del plan general de capacitación
  - i. Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación
  - j. Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

8. ¿Cuál considera usted que es el Impacto de la capacitación dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?
  - a. Afrontar los costos totales de una acción de capacitación
  - b. Identificar los beneficios que reporta a la institución
  - c. Realizar la evaluación del aprendizaje
  - d. evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación
  
9. ¿Considera usted que es necesario la evaluación del impacto de la capacitación en la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
10. ¿Cómo considera usted que es el desempeño laboral dentro de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho?
  - a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo
  
11. ¿Qué aspectos se debe evaluar para mejorar el desempeño laboral en la Red de Salud San Juan de Lurigancho?
  - a. El nivel del proceso de reclutamiento de personal
  - b. El nivel del proceso de selección de personal
  - c. El nivel de la supervisión
  - d. Los objetivos laborales
  - e. Las estrategias individuales de trabajo

12. ¿Considera usted que para evaluar el desempeño laboral se tiene en cuenta siempre la actitud del trabajador?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
13. ¿Considera usted que para evaluar el desempeño laboral se tiene en cuenta las capacidades del trabajador?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
14. ¿Considera usted que para evaluar el desempeño laboral se tiene en cuenta Habilidades del trabajador?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
15. ¿C considera usted que para evaluar el desempeño del trabajador se tiene en cuenta las necesidades y cualidades del trabajador?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo