

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la  
Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023

Presentado por:

Víctor Manuel Bravo Zegarra

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la  
Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023**

Presentado por **Víctor Manuel Bravo Zegarra**, para optar el título de Licenciado en  
Administración

Sustentado y aprobado el 21 de julio del 2025 ante el jurado evaluador:

**Presidente:**

  
\_\_\_\_\_  
*Dr. Percy Fritz Puga Peña*

**Primer miembro:**

  
\_\_\_\_\_  
*MSc. María Patricia Lima Bendezú*

**Segundo miembro:**

  
\_\_\_\_\_  
*Dr. Luis Porras Durand*

**Asesor:**

  
\_\_\_\_\_  
*Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla*



UNIVERSIDAD NACIONAL  
**MICAELA BASTIDAS**  
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 046-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por el Bachiller **VICTOR MANUEL BRAVO ZEGARRA**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 22% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 11 de diciembre de 2025.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Dr. Percy Fritz Fuga Peña  
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.  
PFPP/DJ-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco  
[investigacionadministracion@unamba.edu.pe](mailto:investigacionadministracion@unamba.edu.pe)



## **Agradecimiento**

*Gracias a Dios, por permitirme vivir y disfrutar de cada logro que vengo cosechando.*

*Gracias a mi hermana por su apoyo incondicional en cada decisión y proyecto que tengo; mostrándome el verdadero amor de familia y siendo imagen de las personas más queridas que tengo en el plano terrenal.*

*Gracias a mi asesor por la paciencia; por su tiempo, y ser mi guía en este camino que decidí tomar.*



## **Dedicatoria**

*Dedicada primordialmente a mi madre, quien siempre me motivo a salir adelante frente a las adversidades y hoy desde el cielo continúa iluminando mi vida y a mi hermana quien siempre está conmigo dándome su apoyo incondicional alentándome a crecer tanto en lo profesional como en lo personal.*



Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la  
Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023  
Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>RESUMEN</b>	2
<b>ABSTRACT</b>	3
<b>CAPÍTULO I</b>	4
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Enunciado del problema	8
1.2.1 Problema general	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.3 Justificación de la investigación	8
1.3.1 Justificación teórica	8
1.3.2 Justificación metodológica	9
1.3.3 Justificación práctica	9
<b>CAPÍTULO II</b>	10
<b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b>	10
2.1 Objetivos de la investigación	10
2.1.1 Objetivo general	10
2.1.2 Objetivos específicos	10
2.2 Hipótesis de la investigación	10
2.2.1 Hipótesis general	10
2.2.2 Hipótesis específicas	10
2.3 Operacionalización de variables	11
2.3.1 Variables	11
<b>CAPÍTULO III</b>	14
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	14
3.1 Antecedentes	14
3.1.1 Antecedentes internacionales	14
3.1.2 Antecedentes nacionales	16
3.1.3 Antecedentes locales	18
3.2 Marco teórico	20
3.2.1 Capacitación	20
3.2.2 Rendimiento laboral	35



3.3	Marco conceptual	48
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>50</b>
<b>METODOLOGÍA</b>		<b>50</b>
4.1	Tipo y nivel de investigación	50
4.1.1	Tipo de investigación	50
4.1.2	Nivel de investigación	50
4.2	Diseño de la investigación	50
4.3	Descripción ética de la investigación	50
4.4	Población y muestra	51
4.4.1	Población	51
4.4.2	Muestra	51
4.5	Procedimiento	52
4.6	Técnica e instrumentos	52
4.6.1	Técnicas	52
4.6.2	Instrumentos	52
4.7	Análisis estadístico	55
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>57</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b>		<b>57</b>
5.1	Análisis de resultados	57
5.1.1	Análisis de prueba de normalidad	57
5.1.2	Descripción de resultados	60
5.2	Contrastación de hipótesis	69
5.2.1	Contrastación de hipótesis general	69
5.2.2	Contrastación de hipótesis específicas	71
5.3	Discusión	79
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>82</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>82</b>
6.1	Conclusiones	82
6.2	Recomendaciones	83
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		<b>85</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>88</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Definición conceptual y operacional de la variable capacitación	11
<b>Tabla 2</b> Definición conceptual y operacional de la variable rendimiento laboral	11
<b>Tabla 3</b> Dimensiones e indicadores de la variable de capacitación	12
<b>Tabla 4</b> Dimensiones e indicadores de la variable rendimiento laboral	13
<b>Tabla 5</b> Validez del instrumento de la variable 1: Capacitación	53
<b>Tabla 6</b> Validez del instrumento de la variable 2: Rendimiento Laboral	53
<b>Tabla 7</b> Resumen del procesamiento de los casos de la variable Capacitación	54
<b>Tabla 8</b> Estadístico de confiabilidad de la variable Capacitación	54
<b>Tabla 9</b> Resumen del procesamiento de los casos de la variable Rendimiento laboral	55
<b>Tabla 10</b> Estadístico de confiabilidad de la variable Rendimiento laboral	55
<b>Tabla 11</b> Prueba de normalidad de la variable: Capacitación	58
<b>Tabla 12</b> Prueba de normalidad de la variable: Rendimiento laboral	59
<b>Tabla 13</b> Capacitación	60
<b>Tabla 14</b> Transmisión de información	61
<b>Tabla 15</b> Desarrollo de habilidades	62
<b>Tabla 16</b> Desarrollo de actitudes	63
<b>Tabla 17</b> Desarrollo de conceptos	64
<b>Tabla 18</b> Rendimiento laboral	65
<b>Tabla 19</b> Rendimiento en la tarea	66
<b>Tabla 20</b> Rendimiento contextual	67
<b>Tabla 21</b> Rendimiento adaptativo	68
<b>Tabla 22</b> Coeficientes de Correlación: Capacitación y Rendimiento laboral	70
<b>Tabla 23</b> Coeficientes de Correlación: Transmisión de información y Rendimiento laboral	72
<b>Tabla 24</b> Coeficientes de Correlación: Desarrollo de habilidades y Rendimiento laboral	74
<b>Tabla 25</b> Coeficientes de Correlación: Desarrollo de actitudes y Rendimiento laboral	77
<b>Tabla 26</b> Coeficientes de Correlación: Desarrollo de conceptos y Rendimiento laboral	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Histograma de frecuencias: Variable Capacitación	58
<b>Figura 2</b> Histograma de frecuencias: Variable Rendimiento Laboral	59
<b>Figura 3</b> Capacitación	60
<b>Figura 4</b> Transmisión de información	61
<b>Figura 5</b> Desarrollo de habilidades	62
<b>Figura 6</b> Desarrollo de actitudes	63
<b>Figura 7</b> Desarrollo de conceptos	64
<b>Figura 8</b> Rendimiento laboral	65
<b>Figura 9</b> Rendimiento en la tarea	66
<b>Figura 10</b> Rendimiento contextual	67
<b>Figura 11</b> Rendimiento adaptativo	68
<b>Figura 12</b> Intensidad de la Correlación de Spearman	69
<b>Figura 13</b> Correlación: Capacitación y Rendimiento laboral	71
<b>Figura 14</b> Correlación: Transmisión de información y Rendimiento laboral	73
<b>Figura 15</b> Correlación: Desarrollo de habilidades y Rendimiento laboral	75
<b>Figura 16</b> Correlación: Desarrollo de actitudes y Rendimiento laboral	77
<b>Figura 17</b> Correlación: Desarrollo de conceptos y Rendimiento laboral	79



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge del interés por analizar la relación entre la capacitación del personal y el rendimiento laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Aymaraes. La capacitación se concibe como un proceso integral orientado al desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes en los trabajadores, con el propósito de potenciar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos institucionales. Este proceso inicia con la identificación de necesidades formativas y concluye con la aplicación práctica de los aprendizajes en el entorno laboral, lo cual exige una implementación eficaz.

Por otro lado, el rendimiento laboral hace referencia a los resultados alcanzados por el trabajador en el cumplimiento de sus funciones, considerando aspectos como la calidad, eficiencia y efectividad durante un periodo determinado. En este contexto, resulta relevante para las organizaciones conocer en qué medida la formación recibida por el personal determina en su desempeño.

Bajo esta premisa, el objetivo general del estudio fue determinar la relación entre la capacitación y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, en el año 2023.

La estructura del trabajo se organiza de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema. Se describe la situación problemática que motivó el estudio, junto con el enunciado del problema y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Objetivos e hipótesis. Se presentan el objetivo general, los objetivos específicos y las hipótesis que orientaron el desarrollo del estudio.

Capítulo III: Marco teórico referencial. Se expone la revisión de antecedentes y literatura especializada que sustenta conceptualmente la investigación.

Capítulo IV: Metodología. Se detallan los aspectos metodológicos aplicados para el desarrollo del estudio, incluyendo tipo de investigación, diseño, población y muestra, entre otros.

Capítulo V: Resultados. Se presentan y analizan los hallazgos empíricos obtenidos, acompañados de su respectiva discusión.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones. Se exponen las principales conclusiones derivadas del análisis, así como sugerencias dirigidas a mejorar la práctica institucional



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito principal analizar la relación entre la capacitación del personal y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes durante el año 2023.

Para ello, se adoptó un enfoque correlacional, con un diseño no experimental de tipo transeccional. La población estuvo conformada por 150 servidores públicos, de los cuales se seleccionó una muestra de 108 participantes mediante muestreo probabilístico. A los miembros de esta muestra se les aplicó la técnica de encuesta utilizando como instrumento un cuestionario estructurado.

El procesamiento y análisis de los datos se llevó a cabo con el software estadístico SPSS, el cual permitió obtener frecuencias absolutas y relativas para describir adecuadamente los resultados.

Los hallazgos obtenidos evidencian que existe una relación positiva y significativa entre la capacitación del personal y el rendimiento laboral de los trabajadores de dicha municipalidad. El análisis de correlación arrojó un coeficiente de Spearman de 0.905, lo cual representa una relación muy fuerte y directa entre ambas variables. En consecuencia, se concluye que la capacitación determina de manera significativa en el rendimiento laboral del personal evaluado.

**Palabras clave:** *Capacitación del personal, rendimiento laboral, rendimiento adaptativo, rendimiento contextual, rendimiento en la tarea.*



## ABSTRACT

The main purpose of this study was to analyze the relationship between staff training and job performance at the Provincial Municipality of Aymaraes during the year 2023.

To this end, a correlational approach was adopted, with a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 150 public servants, from whom a sample of 108 participants was selected through probability sampling. The survey technique was applied to the members of this sample using a structured questionnaire.

Data processing and analysis were carried out using SPSS statistical software, which allowed for the generation of absolute and relative frequencies to adequately describe the results.

The results obtained show a positive and significant relationship between staff training and the job performance of the municipality's employees. The evaluation analysis yielded a Spearman coefficient of 0.905, which represents a very strong and direct relationship between the two variables. Consequently, it is concluded that training significantly influences the job performance of the staff evaluated.

**Keywords:** *Staff training, job performance, adaptive performance, contextual performance, task performance.*



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

El presente proyecto de tesis tiene como variables de estudio a la capacitación y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes como entidad pública. En ese entender, la presente investigación busca analizar la relación entre ambos constructos (capacitación y rendimiento laboral).

En tal sentido, la investigación se desarrollará en el año 2023 en la provincia de Aymaraes de la región Apurímac, siendo los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes la unidad de análisis.

Según Chiavenato (2011), la capacitación consiste en un proceso formativo de corta duración, estructurado y planificado, que permite a las personas incorporar saberes, perfeccionar destrezas y fortalecer competencias alineadas con metas previamente establecidas. Este proceso abarca tanto la transferencia de conocimientos técnicos relacionados con el puesto, como la formación de actitudes frente a la organización, las funciones y el entorno laboral.

Asimismo, la capacitación es “el proceso inicial de socialización con la empresa, a través del cual se le proporcionará al trabajador información pertinente para la realización eficiente de sus labores” (Campos, 2008, p. 65).

Por su parte, el rendimiento laboral se entiende como el conjunto de comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del área específica en la que labora el individuo. Este concepto incluye tanto las acciones directamente relacionadas con las tareas asignadas como aquellas de carácter interpersonal que, aunque no forman parte directa del cargo, también aportan al funcionamiento organizacional (Gabini, 2018).

En otra parte, la revisión de investigaciones previas relacionadas a las variables de la presente investigación evidencia lo siguiente:

Roncancio y Pregonero (2013) determinaron que la capacitación representa para las empresas una vía para potenciar las habilidades y el desempeño de sus colaboradores, ya que existe una relación directa entre ambos factores; es decir, a mayor frecuencia y calidad en la capacitación, mayores serán los niveles de rendimiento laboral.



Yanchatuña (2012) mostró que la escasa frecuencia de capacitaciones en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro repercute negativamente en el rendimiento del personal, ya que los trabajadores tienden a adoptar actitudes conformistas frente a sus responsabilidades.

Por su parte, Navarrete (2018) identificó que en el Maegamaxi Mall de los Andes, en Ambato, los empleados necesitan la implementación de un plan de capacitación integral que permita optimizar su desempeño laboral, sustentado en los hallazgos de un diagnóstico previo, destacando la importancia de una adecuada planificación y elección de temáticas (p. 85).

De igual modo, Nuñuvero (2019) evidenció que un nivel adecuado de capacitación resulta clave para alcanzar un mejor rendimiento, lo cual exige evaluar el grado de formación que poseen los trabajadores.

Además, el autor señala que la capacitación constituye una inversión estratégica, ya que al brindar a los empleados las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente, se favorece el aumento de la productividad, la calidad del trabajo, la eficiencia y el compromiso laboral, contribuyendo así a mejores resultados organizacionales.

Moscoso (2018) identificó que una mayor capacitación influye positivamente en la productividad de los empleados, ya que, al dotarlos de herramientas y conocimientos adecuados, estos logran ejecutar sus tareas con mayor eficacia y eficiencia. Al adquirir nuevas competencias, los trabajadores pueden perfeccionar sus procesos, minimizar errores y elevar su rendimiento. Por su parte, Vilca (2012) sostuvo que una organización que aprende es aquella que mantiene una capacidad constante de adaptarse y transformarse, ya que el fortalecimiento de las habilidades del personal permite una mejor respuesta frente a los cambios del entorno, lo cual se traduce en un incremento del rendimiento laboral. Asimismo, Rojas (2019) encontró una relación significativa entre la capacitación y el rendimiento de los trabajadores administrativos de la Gerencia Subregional Chanka en Andahuaylas, resaltando que el entorno laboral evoluciona constantemente con nuevas tecnologías, procesos y desafíos, y que la capacitación es esencial para que los empleados se mantengan actualizados y preparados ante estas transformaciones.

En cuanto a las dimensiones observadas, en la Municipalidad Provincial de Aymaraes se detecta una deficiente transmisión de información tanto a nivel interno como externo. A nivel interno, la falta de comunicación efectiva entre las distintas áreas y departamentos dificulta la coordinación de actividades y la toma de decisiones, provocando que la información fluya con lentitud o no llegue adecuadamente a los destinatarios



correspondientes. generando retrasos y errores en los procesos, externamente, la comunicación con la ciudadanía puede ser limitada o poco efectiva. Los canales de comunicación pueden ser insuficientes o no estar adaptados a las necesidades de la población, lo que dificulta el acceso a la información sobre los servicios municipales, los proyectos en curso y las decisiones tomadas.

Del mismo modo, el desarrollo de habilidades en los empleados de la Municipalidad Provincial de Aymaraes puede ser un área de mejora, es posible que existan carencias en habilidades técnicas específicas necesarias para el desempeño de ciertos puestos, así como en habilidades blandas como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo con lo cual la falta de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional puede limitar el crecimiento de los empleados y afectar la calidad de los servicios prestados, por lo tanto es importante identificar las necesidades de capacitación y diseñar programas que permitan a los empleados adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse de manera eficiente y efectiva en sus roles.

En la Municipalidad Provincial de Aymaraes, puede ser necesario trabajar en la modificación de ciertas actitudes que puedan estar obstaculizando el buen funcionamiento de la institución, por ejemplo, pueden existir actitudes de resistencia al cambio, falta de compromiso o individualismo que dificultan la implementación de nuevas políticas y proyectos. Es fundamental fomentar una cultura organizacional positiva, basada en valores como la colaboración, la transparencia y la orientación al servicio ciudadano así, se pueden implementar estrategias de comunicación y sensibilización para promover un cambio de actitudes y fortalecer el compromiso de los empleados con los objetivos de la municipalidad.

Asimismo, en lo que refiere el desarrollo de conceptos claros y compartidos sobre la misión, visión y valores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es fundamental para alinear los esfuerzos de todos los empleados y las acciones hacia el logro de los objetivos institucionales. Es importante que todos los miembros de la organización comprendan los conceptos clave relacionados con la gestión pública, la planificación estratégica y la rendición de cuentas. Se pueden organizar talleres y actividades de formación para fortalecer la comprensión de estos conceptos y promover una cultura de mejora continua. Por otro lado, el rendimiento en la tarea de los empleados de la Municipalidad Provincial de Aymaraes puede ser variable ya que es posible que existan factores que afecten el desempeño, como la falta de recursos, la sobrecarga de trabajo o la falta de claridad en las responsabilidades, es importante establecer indicadores de desempeño claros y realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y brindar retroalimentación



constructiva a los empleados. Se pueden implementar medidas para optimizar los procesos de trabajo, asignar recursos de manera eficiente y garantizar que los empleados cuenten con las herramientas y el apoyo necesario para cumplir con sus tareas de manera efectiva. Por su parte, el rendimiento contextual se refiere al comportamiento de los empleados que contribuye al ambiente de trabajo y al éxito de la organización en general; en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, se puede observar un margen de mejora en este aspecto dado que, es importante fomentar un clima laboral positivo, basado en el respeto, la colaboración y la comunicación abierta. Se pueden implementar iniciativas para promover el trabajo en equipo, el reconocimiento de los logros y el desarrollo de un sentido de pertenencia a la organización. Un buen rendimiento contextual contribuye a mejorar la productividad, la calidad de los servicios y la satisfacción de los empleados.

Finalmente, en lo que refiere el rendimiento adaptativo se refiere a la capacidad de los empleados para adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan en el entorno laboral, es fundamental que los empleados sean capaces de adaptarse a los cambios en las políticas públicas, las nuevas tecnologías y las demandas de la ciudadanía. Se pueden implementar programas de capacitación y desarrollo que fomenten la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de resolución de problemas. Un buen rendimiento adaptativo permite a la municipalidad responder de manera efectiva a los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan.

En resumen, la Municipalidad Provincial de Aymaraes enfrenta desafíos en diversas áreas relacionadas con la gestión del talento humano, por ende, abordar estas problemáticas a través de estrategias de comunicación, capacitación, desarrollo y mejora continua permitirá fortalecer la institución, mejorar la calidad de los servicios prestados y aumentar la satisfacción de los empleados y la ciudadanía.

En ese sentido, las investigaciones previas y los datos presentados en párrafos anteriores evidencian que la capacitación y el rendimiento laboral fueron abordadas por algunos estudios; sin embargo, se evidencia que los hallazgos aún son incompletos, puesto que la variable rendimiento laboral fue poco tratada a comparación de la primera variable; además, ambas variables no fueron abordadas aun en el contexto de la Municipalidad Provincial de Aymaraes como tal. Lo anterior, refleja la existencia de vacío de conocimiento en las variables de estudio; específicamente en el contexto, espacio geográfico y temporal que serán tratadas en la presente investigación.

En ese sentido, el presente proyecto de investigación plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?



## 1.2 Enunciado del problema

### 1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre la transmisión de la información y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?
- ¿Qué relación existe entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?
- ¿Qué relación existe entre el desarrollo de actitudes y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?
- ¿Qué relación existe entre el desarrollo de conceptos y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?

## 1.3 Justificación de la investigación

### 1.3.1 Justificación teórica

La propuesta y desarrollo de la presente investigación parte de la necesidad de obtener información objetiva sobre la capacitación y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

La razón que motiva el desarrollo del presente estudio es la inexistencia de información y evidencias que den cuenta sobre el proceso de capacitación del personal en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, así como también sobre el rendimiento laboral que se da frente a lo mencionado. De tal forma que se desconoce si la entidad pública mencionada viene realizando bien o no las cosas en lo que se refiere a las variables de estudio citadas. Por tanto, si no conoce la situación real del objeto de estudio de la presente investigación no se pueden hacer las mejoras o correcciones correspondientes, que contribuyan al logro de las metas organizacionales de la entidad, teniendo en cuenta que hoy en día los trabajadores son la clave en la productividad de las organizaciones.



### **1.3.2 Justificación metodológica**

La investigación tiene por finalidad indagar y determinar si las variables capacitación y rendimiento laboral tienen algún tipo de asociación, y si la hubiera, en qué dirección e intensidad se manifiesta tal relación.

Los resultados de la presente investigación tendrán el potencial de constituirse en una línea de base que permita desarrollar futuras líneas de investigación en la temática de recursos humanos y rendimiento laboral; así como aportar un modelo de medición referente a las variables de estudio anteriormente mencionadas.

### **1.3.3 Justificación práctica**

La capacitación en las municipalidades es un pilar fundamental para construir una gestión pública eficiente, transparente y orientada al servicio ciudadano. Invertir en el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados municipales no solo mejora su desempeño individual, sino que también fortalece la capacidad institucional en su conjunto,

Los resultados del estudio permitirán a los directivos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes tomar decisiones sobre información objetiva y sistematizada respecto a las capacitaciones a implementarse en la entidad, así como también en lo referente a la evaluación del rendimiento de los trabajadores, que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.



## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

#### **2.1 Objetivos de la investigación**

##### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la capacitación y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

##### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer la relación entre la transmisión de la información y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023
- Establecer la relación entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.
- Establecer la relación entre el desarrollo de actitudes y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.
- Establecer la relación entre el desarrollo de conceptos y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

#### **2.2 Hipótesis de la investigación**

##### **2.2.1 Hipótesis general**

La capacitación tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

##### **2.2.2 Hipótesis específicas**

- La transmisión de la información tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.
- El desarrollo de habilidades tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.
- El desarrollo de actitudes tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.



- El desarrollo de conceptos tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

## 2.3 Operacionalización de variables

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la capacitación y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

### 2.3.1 Variables

Las variables de estudio del presente estudio son: (a) Capacitación; (b) rendimiento laboral. En ese entender, la presente sección operacionaliza las variables de estudio antes mencionadas. La Tabla 1 y Tabla 2 que se presentan a continuación muestran la definición conceptual y operacional de ambas variables respectivamente.

**Tabla 1**

*Definición conceptual y operacional de la variable capacitación*

Variable	Capacitación
<b>Definición conceptual</b>	Es una acción formativa de breve duración, estructurada y planificada, mediante la cual las personas incorporan nuevos saberes y fortalecen sus destrezas y capacidades conforme a metas previamente establecidas. Este proceso abarca la transferencia de conocimientos vinculados al puesto, la orientación de actitudes respecto a la organización, las funciones y el entorno laboral, además del desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2011).
<b>Definición operacional (Dimensiones)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transmisión de información</li> <li>2. Desarrollo de habilidades</li> <li>3. Desarrollo de actitudes</li> <li>4. Desarrollo de conceptos</li> </ol>

*Nota:* Elaboración propia en función a las teorías

**Tabla 2**

*Definición conceptual y operacional de la variable rendimiento laboral*

Variable	Rendimiento laboral
<b>Definición conceptual</b>	Se refiere al repertorio de comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del área donde el trabajador desempeña sus funciones. Incluye tanto las acciones directamente vinculadas a las tareas asignadas como aquellas conductas adicionales de carácter interpersonal que no forman parte estricta del puesto, pero que influyen en el desempeño colectivo (Gabini, 2018).
<b>Definición operacional (Dimensiones)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendimiento en la tarea</li> <li>2. Rendimiento contextual</li> </ol>



### 3. Rendimiento adaptativo

*Nota:* Elaboración propia en función a las teorías

#### 2.3.1.1 Dimensiones e indicadores

Los indicadores de las variables de estudio de la presente investigación se muestran en la Tabla 3 y Tabla 4.

**Tabla 3**

*Dimensiones e indicadores de la variable de capacitación*

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición Operacional (Indicadores)
Capacitación	Transmisión de información	Consiste en compartir información entendida como un conjunto de conocimientos destinados a los trabajadores. Esta información suele ser de carácter general e incluye aspectos relacionados con el puesto, datos sobre la organización, sus productos y servicios, así como su estructura, normas, políticas y reglamentos. Del mismo modo, puede abarcar la difusión de contenidos o saberes nuevos cuando sea necesario (Chiavenato, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del conocimiento sobre la organización</li> <li>- Aumento del conocimiento sobre usuarios</li> <li>- Aumento de conocimiento sobre servicios</li> <li>- Aumento de conocimiento sobre políticas y directrices</li> <li>- Aumento de conocimiento sobre reglas y procedimientos</li> </ul>
	Desarrollo de habilidades	Implica fortalecer las habilidades, destrezas y conocimientos vinculados de forma directa con el desempeño del cargo actual o con responsabilidades que el trabajador podría asumir más adelante. Es un tipo de capacitación enfocada específicamente en las tareas y procedimientos que deberán ejecutarse. (Chiavenato, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de habilidades interpersonales</li> <li>- Mejora de habilidades comunicativas</li> <li>- Mejora de habilidades de liderazgo</li> <li>- Mejora de habilidades para la resolución de conflictos</li> <li>- Mejora de habilidades para trabajar en equipo</li> <li>- Mejora de habilidades para la realización y operación de tareas</li> <li>- Mejora de habilidades para el manejo de equipos y herramientas</li> </ul>
	Desarrollo de actitudes	Consiste en transformar conductas desfavorables de los colaboradores en comportamientos más positivos, como elevar su motivación o fortalecer la capacidad de los directivos y supervisores para comprender las emociones y reacciones de las personas. Asimismo, puede abarcar la incorporación de nuevos hábitos y actitudes orientados a mejorar la relación con clientes y usuarios. (Chiavenato, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación de conducta para cambiar actitudes negativas por favorables</li> <li>- Modificación de conducta para adquirir conciencia de las relaciones</li> <li>- Modificación de conducta para mejorar la sensibilidad hacia las personas</li> <li>- Modificación de conducta para aumentar la motivación</li> <li>- Modificación de la conducta para la adquisición de nuevos hábitos y conductas</li> </ul>
		Se orienta a fortalecer la capacidad de abstracción y la formulación de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la capacidad para analizar sucesos, percibir</li> </ul>



Desarrollo de conceptos	ideas y enfoques conceptuales, ya sea para facilitar la aplicación práctica de dichos conceptos en la gestión, o para ampliar el nivel de análisis y promover la formación de directivos capaces de pensar de manera integral y con una visión más global. (Chiavenato, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>tendencias, reconocer cambios y definir problemas</li> <li>- Incremento de la destreza para coordinar e interpretar las ideas y prácticas</li> <li>- Incremento de la capacidad para pensar en forma estratégica</li> <li>- Incremento de la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales</li> </ul>
-------------------------	--	---

*Nota:* Elaboración propia en función a las teorías

**Tabla 4**

*Dimensiones e indicadores de la variable rendimiento laboral*

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición Operacional (Indicadores)
Rendimiento laboral	Rendimiento en la tarea	El rendimiento en la tarea se puede definir como la pericia (es decir, la competencia) con la que uno realiza las tareas centrales del trabajo (Koopmans, y otros, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del trabajo</li> <li>- Planificación y organización del trabajo</li> <li>- Orientación a resultados</li> <li>- Priorización de problemas</li> <li>- Eficiencia en el trabajo</li> </ul>
	Rendimiento contextual	El rendimiento contextual se refiere a aquellos comportamientos del individuo que contribuyen al soporte del entorno organizacional, social y psicológico donde opera el núcleo técnico de la institución (Koopmans, y otros, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Aceptar y aprender de la retroalimentación</li> <li>- Cooperando con otros</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Estar orientado al usuario</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Asumir tareas de trabajo desafiantes</li> </ul>
	Rendimiento adaptativo	El rendimiento adaptativo se define como la medida en que un individuo se adapta a los cambios en un sistema de trabajo o roles de trabajo (Koopmans, y otros, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo de formación y aprendizaje</li> <li>- Adaptabilidad Física</li> <li>- Adaptabilidad interpersonal</li> <li>- Manejo de Emergencias y Crisis</li> <li>- Manejo del estrés laboral</li> <li>- Resolver problemas de forma creativa</li> <li>- Lidar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles</li> <li>- Adaptabilidad cultural</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia en función a las teorías



## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes

##### 3.1.1 Antecedentes internacionales

a) Roncancio y Pregonero (2013) desarrollaron la investigación titulada “Capacitación en relación con el rendimiento laboral de los empleados de la empresa CELPRO S.A.S.” presentado en la Pontificia Universidad Javeriana para optar el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.

La investigación tuvo por objetivo “determinar la relación que puede darse entre la capacitación que reciben los empleados de CELPRO S.A.S. del área productiva y los resultados de la evaluación de su rendimiento laboral” (Roncancio & Pregonero, 2013, p. 11).

Respecto a la metodología, la investigación fue de tipo correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Asimismo, la población objetivo se tomó aleatoriamente, para la recolección de los datos y se elaboraron encuestas empleando la escala Likert, siendo este el instrumento de la investigación (Roncancio & Pregonero, 2013).

Finalmente, Roncancio y Pregonero (2013) mediante el coeficiente de Pearson obtuvieron un coeficiente de correlación de 0.578 y un p-valor de 0.01 lo cual indica una relación positiva significativa entre las variables capacitación y rendimiento laboral.

Asimismo, Roncancio y Pregonero (2013) concluyeron que: “Se encuentra una relación positiva y significativa en la influencia entre la capacitación y el rendimiento laboral, esto representa que a mayor nivel de capacitación mayor es el nivel de rendimiento laboral” (p. 30).

b) Yanchatuña (2012) desarrolló la investigación titulada “La capacitación del personal y el rendimiento laboral en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Píllaro.” presentado en la Universidad Técnica de Ambato para optar el grado académico de Licenciado en Ingeniería de Empresas.



La investigación tuvo por objetivo “determinar la incidencia de la deficiente capacitación del personal en el rendimiento laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Santiago de Pillaro, de la provincia de Tungurahua” (Yanchatuña, 2012, p. 12).

Respecto a la metodología, la investigación fue de tipo correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Asimismo, la unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por los servidores municipales del GAD del cantón Píllaro, teniendo una muestra de 88 servidores a los que se aplicó la técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento (Yanchatuña, 2012).

Finalmente, Yanchatuña (2012) llegó a la siguiente conclusión: “El GAD del cantón Píllaro no cuenta con una constante capacitación para el personal por tal motivo el rendimiento es bajo esto ha conllevado que los empleados sean conformistas al momento de realizar sus labores en su área de trabajo”. (p. 30) De igual manera, mediante un análisis de regresión bivariado se obtuvo un coeficiente de  $\beta = 3.841$  y un p-valor menor a 0.05 lo cual indica que existe una relación positiva y significativa entre la capacitación del personal y el rendimiento laboral.

- c) Navarrete (2018) desarrolló la investigación titulada “La capacitación del personal y el rendimiento laboral” presentado en la Universidad Técnica de Ambato para optar el grado académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

La investigación tuvo por objetivo “establecer un plan integral de capacitación para los Colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes Ambato que contribuya al rendimiento laboral” (Navarrete, 2018, p. 16).

Respecto a la metodología, la investigación fue de nivel descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Por otra parte, se realizó investigación, como también investigación documental o bibliográfica. Asimismo, la unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por los colaboradores del Megamaxi, que asciendo a un total de 100 personas (Navarrete, 2018).

Finalmente, Navarrete (2018) llegó a la siguiente conclusión: “En Megamaxi Mall los colaboradores requieren de la elaboración de un plan de capacitación integral que posibilite el mejoramiento del rendimiento laboral, sobre la base de los resultados del diagnóstico realizado, siendo importante la planificación, así como las temáticas seleccionadas”. (p. 85)

Asimismo, dicha afirmación se obtuvo a través de la Correlación de Pearson, de la cual se obtuvo un coeficiente de relación de 0.729 y un p-valor de 0.00 lo cual



indica que existe una relación positiva y significativa entre las variables capacitación del personal y el rendimiento laboral.

### 3.1.2 Antecedentes nacionales

- a) Patiño y Pinedo (2019) desarrollaron la investigación titulada “Influencia de la capacitación en el rendimiento laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad 2018” presentado en la Universidad Católica Sede Sapientiae para optar el grado académico de Magíster en Administración de Negocios y Finanzas Internacionales.

La investigación tuvo por objetivo “determinar la influencia de la capacitación en el rendimiento laboral del personal administrativo en una institución pública de salud y en una empresa privada del sector electricidad” (Patiño & Pinedo, 2019, p. 16).

Respecto a la metodología, la investigación fue de nivel correlacional, enfoque mixto y diseño no experimenta transversal. Asimismo, la unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por dos partes, la primera corresponde a la entidad de salud del sector público que asciende a 162 personas y la segunda parte, a la empresa de energía eléctrica del sector privado, está conformada por 71 trabajadores administrativos de las provincias de Ica y Lima, aplicando a dicha muestra la técnica de observación, encuesta y análisis documental y como instrumento el cuestionario (Patiño & Pinedo, 2019).

Finalmente, Patiño y Pinedo (2019) llegaron a la siguiente conclusión: “El nivel de capacitación, es fundamental para tener un buen rendimiento laboral. Asimismo, todos los individuos tienen un nivel distinto de capacitación lo cual, motiva a seguir investigando sobre los factores que determinan el nivel de capacitación en las personas”. (p. 61)

A su vez, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo un coeficiente de relación de 0.896 y un p-valor de 0.022, que dan evidencia de que existe relación significativa y positiva entre las variables capacitación del personal y rendimiento laboral (Patiño & Pinedo, 2019).

- b) Nuñuvero (2019) desarrolló la investigación titulada “Nivel de capacitación y el rendimiento laboral de los colaboradores del área de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2017” presentado en la Universidad de Trujillo para optar



el grado académico de Magíster en Ciencias Económicas. La investigación tuvo por objetivo “determinar la relación que existe entre el nivel de capacitación y el rendimiento laboral de los colaboradores del área de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad, 2017” (Nuñuvero, 2019, p. 10).

Respecto a la metodología, la investigación fue correlacional descriptiva, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Asimismo, la unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por los colaboradores del área de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad, que asciendo a un total de 20 personas (Nuñuvero, 2019).

Finalmente, Nuñuvero (2019) llegó a la siguiente conclusión: “El nivel de capacitación, es fundamental para tener un buen rendimiento laboral. Asimismo, todos los individuos tienen un nivel distinto de capacitación lo cual, motiva a seguir investigando sobre los factores que determinan el nivel de capacitación en las personas” (p. 61)

Asimismo, mediante la correlación de Spearman se obtuvo un coeficiente de 0.809 y un p-valor de 0.00 que indica la existencia positiva y significativa entre la variable capacitación del personal y rendimiento laboral.

c) Callante y Velasquez (2019) desarrollaron la investigación titulada “El desarrollo de personal y su impacto en el rendimiento laboral en los trabajadores de la Sede de la Unidad de Gestión Educativa Local La Joya-Arequipa, 2019” presentado en la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa para optar el grado académico de Licenciada en Relaciones Industriales.

La investigación tuvo por objetivo “determinar el desarrollo de personal y su impacto en el rendimiento laboral en los trabajadores de Sede de la Unidad de Gestión Educativa Local La Joya –Arequipa 2019” (Callante & Velasquez, 2019, p. 3).

Respecto a la metodología, la investigación fue correlacional explicativa, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Asimismo, la unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por trabajadores de la Sede de la Unidad de Gestión Educativa que corresponden a un total de 40 trabajadores, aplicando a dicha muestra la técnica de encuesta y análisis documental y como instrumento el cuestionario (Callante & Velasquez, 2019).

Finalmente, Callante y Velasquez (2019) llegaron a la siguiente conclusión: “Existe una relación positiva entre la capacitación de personal con el rendimiento



laboral ( $p= 0.017$ ), siendo esta relación directa y fuerte ( $r=0.534$ ), por lo cual podemos inferir que mientras mayor sea la capacitación del personal mejor será el rendimiento laboral” (p. 79).

### 3.1.3 Antecedentes locales

- a) Moscoso (2018) desarrolló la investigación titulada “Relación entre la capacitación y la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac – 2018” presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas para optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas.

La investigación tuvo por objetivo “identificar la relación entre la capacitación y la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac – 2018” (Moscoso, 2018, p. 9).

Respecto a la metodología, el nivel de investigación fue descriptiva correlacional, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de tipo básica. Asimismo, la unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por trabajadores de la Sede de la Unidad de Gestión Educativa que corresponden a un total de 40 trabajadores, aplicando a dicha muestra la técnica de encuesta y análisis documental y como instrumento el cuestionario (Moscoso, 2018).

Finalmente, Moscoso (2018) llegó a la siguiente conclusión: “A una mayor capacitación, mayor es la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital José María Arguedas de la provincia de Andahuaylas, Apurímac – 2018” (p. 73). Debido a que el coeficiente de relación obtenido fue de 0.719 y p-valor menor al 0.05.

- b) Vilca (2012) desarrolló la investigación titulada “El desarrollo de capacidades en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010” presentado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

La investigación tuvo por objetivo “determinar el desarrollo de capacidades y su intervención en el nivel de rendimiento de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusca agencia Abancay” (Vilca, 2012, p. 76).

Respecto a la metodología, el nivel de investigación fue descriptiva correlacional, de tipo básico, diseño no experimental transeccional y el método de investigación



aplicado fue el análisis-síntesis. Asimismo, la unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por dos partes, la primera lo conforman los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito que asciende a 20 personas y la segunda parte, que corresponde a 100 clientes de flujo permanente, aplicando a dicha muestra la técnica de encuesta y análisis documental y como instrumento el cuestionario (Vilca, 2012).

Finalmente, Vilca (2012) llegó a la siguiente conclusión: “El desarrollo de capacidades permite adaptarse a los permanentes cambios y desarrollo competitivo que trae consigo el proceso de globalización, desplegándose y propiciando en crecientes niveles de rendimiento laboral” (p. 71). Dando a entender que, una organización que aprende es la que desarrolla una capacidad continua de adaptación y cambio.

- c) Rojas (2019) desarrolló la investigación titulada “Capacitación y rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019” presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas. La investigación tuvo por objetivo “identificar la relación entre la capacitación y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019” (Rojas, 2019, p. 22).

Respecto a la metodología, el nivel de investigación fue descriptiva correlacional, de tipo básico, diseño no experimental transeccional y enfoque cuantitativo. Asimismo, la unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, que lo conforman 30 trabajadores a los cuales se les aplicó la técnica de encuesta y entrevista y como instrumento el cuestionario (Rojas, 2019).

Finalmente, Rojas (2019) mediante un “coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,790 y una significancia menor a 0,01 concluyeron que existe una correlación positiva alta entre la capacitación y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas - 2019” (p. 75).



## 3.2 Marco teórico

### 3.2.1 Capacitación

Campos (2008) indica que la capacitación constituye un proceso organizado que tiene como finalidad facilitar la integración del nuevo personal, proporcionándole la información y los recursos necesarios para que pueda cumplir sus funciones de manera eficiente y aportar al logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con el mismo autor, este proceso de incorporación permite que los trabajadores reciban una orientación completa sobre su entorno laboral, sus responsabilidades, el equipo de trabajo y otros elementos clave que promueven una adaptación efectiva y una participación productiva en la organización.

Por otro lado, Alles (2006) afirma que capacitar implica empoderar a los colaboradores, mejorando sus competencias y favoreciendo un desempeño destacado que contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales. Para este autor, la capacitación permite que el perfil del trabajador se ajuste a los requerimientos del puesto, considerando los constantes cambios del entorno tecnológico y global (Alles, 2006, p. 219). Además, subraya que una formación adecuada debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización, los planes de desarrollo individual y los valores institucionales. Así, mientras que la capacitación debe enfocarse en fortalecer habilidades específicas para el puesto, también pueden incorporarse beneficios personales, como el aprendizaje de otros idiomas, como estrategia de retención del talento humano.

De igual forma, Chiavenato (2009) resalta que la capacitación cumple un rol clave en el desarrollo del talento humano, dado que permite adquirir competencias necesarias para alcanzar los propósitos organizacionales y mejorar el rendimiento de los trabajadores.

En esa misma línea, Castillo (2012) plantea que la capacitación, en el ámbito de la administración de personal, representa un conjunto de acciones planificadas con el propósito de dotar a los empleados de nuevas competencias, conocimientos y actitudes que favorezcan su desempeño tanto en el presente como en futuras funciones. Este proceso, además de ser estructurado, está orientado al fortalecimiento del capital humano, preparando al trabajador para enfrentar los desafíos del entorno organizacional. Asimismo, Castillo (2012) destaca que la capacitación no solo abarca la adquisición de habilidades técnicas, sino que también incluye la transmisión de conocimientos, la construcción de valores y el desarrollo de actitudes que fortalecen la capacidad del individuo para actuar de manera competente en diferentes contextos.



### 3.2.1.1 Propósito e importancia de la capacitación

El propósito principal de la capacitación es liberar todo el potencial de los empleados, permitiéndoles aprovechar al máximo sus habilidades y capacidades, tanto dentro como fuera del ámbito profesional (Castillo, 2012).

Más allá de alinearse con los objetivos organizacionales, la capacitación se alinea con el deseo humano innato de crecimiento y avance, y sirve como un poderoso motivador para los empleados; así, cuando el trabajo se alinea con la realización personal, se fomenta una fuerza laboral motivada y altamente calificada, transformando el empleo en una vía para el crecimiento y el desarrollo humanos (Castillo, 2012).

### 3.2.1.2 Tipos de capacitación

#### a) Adiestramiento

Según Castillo (2012), la capacitación tiene como finalidad esencial desarrollar al máximo las capacidades de los trabajadores, permitiéndoles utilizar plenamente sus talentos y competencias, tanto en el ámbito laboral como en su desarrollo personal.

Además, este autor sostiene que la capacitación no solo responde a las metas institucionales, sino que también se vincula con la aspiración natural de las personas a progresar y superarse. En este sentido, actúa como un motor de motivación para los empleados, ya que cuando las funciones que desempeñan coinciden con sus aspiraciones personales, se fortalece su compromiso, se eleva la calidad del desempeño y se promueve una cultura organizacional orientada al crecimiento integral y continuo (Castillo, 2012).

#### b) Capacitación

Según Castillo (2012) en este punto “se imparten conocimientos e ideas, requeridos para el desempeño de un puesto o grupo de puestos. La capacitación es de carácter teórico y está destinada fundamentalmente a las personas que ocupan cargos calificados” (p.162).

“Su énfasis está en el “saber” y admite la condición de ser pensante del individuo” (Castillo, 2012, p. 162).



### c) Formación

“La formación se orienta a la creación de valores y actitudes que permitan a las personas desenvolverse adecuadamente tanto dentro como fuera de su ambiente laboral. La formación destaca el “ser” y considera al hombre en su integralidad” (Castillo, 2012, p. 162).

Asimismo, el autor precisa que, a diferencia de la inducción, que se enfoca en proporcionar información general sobre el entorno laboral, la formación posee un enfoque más amplio, ya que está orientada principalmente al desarrollo de líderes y directivos. Su propósito es dotarlos de habilidades y cualidades específicas que les permitan desempeñar eficazmente sus responsabilidades actuales y afrontar con éxito sus futuros desafíos (Castillo, 2012).

### 3.2.1.3 Relación de la capacitación con otros subsistemas de recursos humanos

La capacitación no funciona de manera independiente dentro de la organización, sino que forma parte esencial de un conjunto de subsistemas del área de recursos humanos. Su articulación con estos componentes permite construir un sistema coordinado y eficiente, orientado a potenciar el desarrollo del capital humano y alcanzar las metas institucionales.

#### a) Análisis y descripción de puestos

En este punto Alles (2006) señala que una vez descrito el puesto se debe evaluar las capacidades de su ocupante, es decir, la adecuación persona puesto (p. 220).

Asimismo, Alles (2006) indica que “si de esta evaluación surgiera alguna brecha, para lograr una mejora se deberán iniciar diferentes acciones, se trate de conocimientos o competencias” (p. 220).

#### b) Atracción, selección e incorporación

A pesar de las mejores prácticas y el sentido común que dictan la contratación de personas alineadas con los requisitos laborales, los desajustes entre los atributos del candidato y las demandas del rol pueden llevar a expectativas incumplidas debido a una falta de "adaptación" (Alles, 2006).



**c) Desarrollo y planes de sucesión**

Las evaluaciones de desempeño y de competencias, incluida la retroalimentación de 360 grados, sirven como herramientas valiosas para identificar las necesidades de capacitación y promover el desarrollo de los empleados (Alles, 2006).

**d) Evaluación del desempeño**

“En ambos existe una correlación directa con capacitación en conocimientos y desarrollo de competencias” (Alles, 2006, p. 221).

**3.2.1.4 Contenido de la capacitación**

De acuerdo con Chiavenato (2009), la capacitación constituye un proceso permanente y planificado cuyo propósito es fortalecer las competencias del personal, asegurando su correspondencia con las metas organizacionales. Este proceso debe incluir una serie de componentes esenciales que garanticen su efectividad y coherencia con los objetivos institucionales.

**a) Transmisión de la información**

Según Chiavenato (2009) “el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, el reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos” (p. 323).

Chiavenato (2009) también afirma que, durante el proceso de inducción, la información proporcionada suele ser de carácter general y vinculada al ámbito laboral, incluyendo datos sobre la organización, sus bienes o servicios, su estructura interna, así como sus políticas, normativas y reglamentos. Asimismo, este proceso puede incorporar contenidos actualizados que resulten importantes para el adecuado desempeño en el puesto de trabajo.

**b) Desarrollo de habilidades**

Según Chiavenato (2009), el desarrollo de habilidades implica adquirir destrezas, capacidades y conocimientos que están directamente relacionados con las funciones laborales presentes o venideras. Esto supone una formación enfocada específicamente en las actividades y procesos concretos que el trabajador debe ejecutar en su puesto.



### **c) Desarrollo de actitudes**

Chiavenato (2009) indica que el desarrollo de actitudes dentro de la capacitación busca modificar conductas negativas en los trabajadores, orientándolas hacia actitudes positivas que favorezcan la motivación y fomenten la empatía y sensibilidad de los líderes y supervisores frente a las emociones y comportamientos del personal.

En esa línea, la capacitación también puede centrarse en la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, especialmente en funciones relacionadas con la atención al público, como ventas o servicios en caja. Esto requiere fortalecer habilidades para interactuar adecuadamente con los clientes o usuarios, así como el dominio de técnicas de venta eficaces (Chiavenato, 2009).

### **d) Desarrollo de conceptos**

Chiavenato (2009) señala que la capacitación también puede orientarse al fortalecimiento de la capacidad de abstracción y al desarrollo de marcos conceptuales más amplios, con el propósito de aplicar ideas de manera efectiva en la gestión administrativa. Asimismo, esta formación busca elevar el nivel de pensamiento estratégico y generalizado, especialmente en aquellos que se preparan para asumir roles gerenciales con una visión global.

#### **3.2.1.5 Ciclo de la capacitación**

Para Chiavenato (2009), el ciclo de capacitación representa un proceso continuo y articulado que se compone de distintas fases conectadas entre sí, que van desde la detección de las necesidades formativas hasta la valoración de los resultados alcanzados. Esta secuencia permite asegurar que la capacitación tenga un impacto positivo y significativo en el fortalecimiento de las competencias del personal.

De este modo, al comprender y aplicar correctamente este ciclo formativo, las organizaciones pueden asegurar que sus iniciativas de capacitación sean verdaderamente eficaces, impulsando el crecimiento profesional de los colaboradores y elevando tanto su desempeño como la competitividad institucional (Chiavenato, 2009).

### **a) Insumos**



“Como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera” (Chiavenato, 2009, p. 325).

**b) Proceso u operación**

“Como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros” (Chiavenato, 2009, p. 325).

**c) Productos**

“Como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera” (Chiavenato, 2009, p. 325).

**d) Retroalimentación**

“Como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos” (Chiavenato, 2009, p. 325).

**3.2.1.6 Métodos de capacitación**

De acuerdo con Alles (2006), la capacitación va más allá de la simple transmisión de conocimientos, ya que también implica el fortalecimiento de habilidades, actitudes y conductas que permitan a los trabajadores desarrollar todo su potencial y aportar de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales. Con base en esta perspectiva, el autor propuso una variedad de métodos de capacitación, los cuales clasificó según el entorno en el que se llevan a cabo.

**a) Métodos de capacitación dentro del trabajo**

Según Alles (2006), este tipo de capacitación se implementa de manera simultánea con las labores cotidianas del trabajador, donde es el superior inmediato quien cumple la función de guía o coach, encargándose de orientar y fortalecer las habilidades del empleado en el propio entorno laboral.

• **Coaching**

Aquino et al. (2010) describen el coaching como un proceso de acompañamiento individual entre el jefe y su subordinado, cuyo propósito central es ayudar al colaborador a identificar sus debilidades y trabajar en ellas, con el fin de mejorar su desempeño en el futuro.

Por otro lado, Chiavenato (2009) explica que el coach desempeña múltiples funciones, actuando como líder, orientador, consejero, formador y motivador del aprendiz. Este acompañamiento le permite



al trabajador ampliar su base de conocimientos, desarrollar sus competencias, adquirir nuevas habilidades y elevar su rendimiento laboral.

- **Mentoring**

De acuerdo con Alles (2009), el mentoring es una estrategia formativa orientada al fortalecimiento de las capacidades de quienes se preparan para ocupar cargos de liderazgo o dirección. A diferencia del coach, el mentor no participa de manera directa en las tareas cotidianas del aprendiz; en cambio, su orientación se proyecta hacia resultados a mediano y largo plazo, promoviendo el desarrollo profesional y preparando al individuo para asumir funciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.

El papel del mentor “consiste en guiar, mostrando, explicando, indicando lo que se debe hacer y lo que debe evitarse. El principio de este aprendizaje consiste en seguir el modelo que el mentor representa en ese ámbito” (Alles, 2009, p. 224).

- **Rotación de puestos**

González et al. (2014) explican que la rotación de puestos constituye una estrategia de capacitación orientada a la formación gerencial, la cual consiste en trasladar a un trabajador por distintas áreas o departamentos dentro de la organización. Este proceso permite ampliar su visión del funcionamiento institucional, reconocer sus habilidades y limitaciones, así como explorar qué caminos profesionales resultan más adecuados para su desarrollo futuro.

- **Asignación a cometidos especiales**

“Consiste en asignar al capacitado a proyectos específicos para observar su actuación individual o como parte de colegiados de trabajo (comités, consejos, equipos, etc.) para ver su actuación como integrante de grupos humanos” (Louffat, 2011, p. 105).

- **Asistente de posiciones de dirección**

Según Alles (2006), esta modalidad de capacitación consiste en designar a un trabajador como asistente de un superior jerárquico dentro de la organización. A través de esta experiencia directa, el empleado puede observar de cerca cómo actúa, decide y lidera su



referente, lo que se convierte en una valiosa oportunidad de aprendizaje y formación práctica.

- **Paneles de gerentes en entrenamiento**

“Es el método que busca proporcionar al personal de nivel gerencial medio la experiencia para analizar los problemas de la compañía invitándolos a participar en un panel junior de directores y formular recomendaciones sobre las políticas generales de la compañía” (González et al. 2014, p. 151).

## b) Métodos de capacitación fuera del trabajo

- **Cursos formales de capacitación**

Alles (2006) afirma que “pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma” (p. 224).

- **Lecturas guiadas**

“Actividad que mejora las competencias y conocimiento del trabajador, se realiza mediante la sugerencia de una lectura por parte del jefe al subordinado” (Alles, 2006, p. 224).

- **Capacitación *on line***

Conocida también como “instrucción asistida por computadora”, esta modalidad de capacitación utiliza herramientas tecnológicas para formar al personal. Según Alles (2006), su principal ventaja radica en que no requiere la presencia física en un lugar específico, permitiendo así mayor flexibilidad horaria tanto para la organización como para los participantes.

- **Seminarios externos**

Alles (2006) señala que los seminarios externos son una forma de capacitación realizada fuera de la organización, en los cuales se abordan temáticas concretas en espacios grupales. Dado que existe una amplia variedad de alternativas disponibles, su selección debe hacerse con criterio y atención para asegurar que respondan adecuadamente a las necesidades formativas del personal.

- **Método de estudio de casos**

Según Dessler (2004), el estudio de caso es una técnica de capacitación que consiste en proporcionar a los participantes una

narración escrita sobre una situación organizacional problemática. A partir de este material, se les solicita que analicen individualmente el caso, identifiquen el problema principal y propongan soluciones, las cuales luego se discuten en grupo con el resto de participantes.

El propósito de este método es ofrecer una experiencia de aprendizaje cercana a la realidad, en la que los involucrados puedan desarrollar habilidades para examinar y resolver desafíos complejos dentro de un contexto controlado, guiado por un facilitador o líder de discusión (Dessler, 2004).

- **Juegos gerenciales**

Para Alles (2006) los juegos gerenciales “tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante en situaciones simuladas para su formación, un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible” (p. 225).

- **Programas relacionados con universidades**

De acuerdo con Alles (2006), esta forma de capacitación contribuye positivamente a la formación global del empleado, ya que ofrece una preparación amplia y general. No obstante, si el objetivo es fortalecer habilidades o competencias técnicas muy específicas, este método puede no ser el más adecuado.

- **Role-playing**

“Consiste en representar una situación o caso concreto de la vida real, según el papel asignado” (Gan & Berbel, 2007, p. 288).

Gan y Berbel (2007) sostienen que esta técnica representa un recurso útil para fortalecer la comunicación dentro de los grupos, fomentar una mayor participación de los integrantes, abordar problemas sin sesgos personales, simular situaciones posibles, analizar decisiones tomadas previamente y recoger retroalimentación que contribuya a la mejora continua.

### 3.2.1.7 Proceso de capacitación

González et al. (2014) explican que la capacitación es un proceso completo de enseñanza-aprendizaje que se inicia con la detección de las necesidades particulares de los trabajadores. Con base en este análisis, se elabora un plan



formativo adaptado, el cual emplea diferentes técnicas con el objetivo de fortalecer las competencias requeridas para que el personal desempeñe eficazmente sus funciones.

#### **a) Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

La identificación de las necesidades de capacitación constituye el punto de partida fundamental para el diseño e implementación de un programa, proceso o actividad de capacitación efectiva. Esta etapa inicial implica un análisis profundo para determinar con precisión en qué áreas específicas se requiere enfocar la capacitación, garantizando así el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para el óptimo desempeño del personal (Louffat, 2011).

Según Gómez (2008) la fase de valoración tiene como objetivo fundamental evaluar la necesidad de implementar un programa de formación, en caso de determinarse su pertinencia, esta etapa proporciona la información crucial para el diseño efectivo del programa, asegurando que este responda a las necesidades específicas identificadas. “La valoración de necesidades incluye tres niveles de análisis: organización, tareas y personas” (Gómez-Mejía et al. 2008, p. 304).

#### **b) Diseño de la capacitación**

Louffat (2011) señala que el diseño del programa de capacitación se enfoca en desarrollar los contenidos y fundamentos pedagógicos necesarios para orientar adecuadamente el proceso formativo (p. 102).

Por su parte, Delgado et al. (2006) indican que esta etapa implica tomar decisiones clave en tres aspectos fundamentales: (a) definir las condiciones más adecuadas para facilitar el aprendizaje; (b) seleccionar el programa de formación apropiado; y (c) escoger los métodos que se utilizarán para impartir la capacitación (p. 154).

Además, los autores destacan que una de las principales ventajas de realizar la capacitación en el mismo entorno laboral es que permite a los empleados continuar con su formación sin afectar significativamente sus tareas diarias. Sin embargo, también advierten que una posible desventaja radica en que los contenidos impartidos podrían no estar directamente alineados con las funciones específicas del puesto (Delgado et al., 2006, p. 156).



En ese sentido, subrayan la importancia de realizar un diagnóstico preciso sobre qué competencias deben fortalecerse en el personal, considerando las características del grupo a capacitar. Asimismo, el instructor debe dominar el tema, adaptar los contenidos a las capacidades de los participantes, e incentivar su interés y motivación a lo largo del proceso.

### **c) Implementación de la capacitación**

“Es la etapa encargada de operacionalizar la ejecución de los programas, actividades o curso de capacitación” (Louffat, 2011, p. 103).

Louffat (2011) señala que, en esta etapa, es necesario precisar ciertos aspectos clave que permiten responder a preguntas fundamentales como: (a) quiénes asumirán el rol de facilitadores o instructores; (b) en qué lugar se llevará a cabo el proceso formativo; (c) cómo estarán acondicionadas las instalaciones destinadas a la capacitación; y (d) en qué momento se desarrollará dicha actividad.

### **d) Evaluación de la capacitación**

La manera más adecuada de definirlo es mediante una evaluación orientada a identificar tanto la creación de valor económico, como la generación de valor social, entendida como el fortalecimiento de las capacidades del trabajador y de la organización en su conjunto. Todo proceso evaluativo requiere contrastar los resultados obtenidos en distintos momentos para analizar su evolución (Louffat, 2011).

Delgado et. al (2006) añade que, esta fase del proceso se debe abordar en cuatro niveles: (a) se debe realizar una evaluación a la respuesta del capacitado una vez recibida la sesión; (b) se debe realizar una evaluación previa de los conocimientos y habilidades a los futuros capacitados con la finalidad de llevar un control que permita comparar y analizar las diferencias del antes y después de los participantes, respecto a lo aprendido en la capacitación; (c) se debe valorar en qué medida lo que se ha aprendido el personal emplea en su puesto de trabajo; y (d) se deben considerar medidas de resultados, esto es, valorar si tras la formación se puede observar una mejor productividad, se reducen los costos o se incrementa la rentabilidad.



### **3.2.1.8 Elementos de la capacitación en la organización**

#### **a) Los formandos**

Puchol (2003) indica que quienes participan en programas de formación empresarial, conocidos como “formandos”, se diferencian de los estudiantes tradicionales principalmente por dos factores: la edad y la experiencia acumulada.

En este sentido, los formandos suelen ser personas adultas, con una trayectoria profesional previa, lo que implica que han desarrollado conocimientos y competencias a lo largo de su vida laboral (Puchol, 2003).

#### **b) Los formadores**

El formador ideal en el entorno empresarial, considerando las particularidades de los participantes y las metas de la formación profesional, debe reunir un conjunto de cualidades psicoprofesionales que abarcan dimensiones físicas, profesionales y personales (Puchol, 2003).

#### **c) Los contenidos**

El diseño debe seguir principios pedagógicos sólidos basados en la psicología del aprendizaje, garantizando así una estructuración efectiva que facilite la asimilación y aplicación de los conocimientos por parte de los participantes (Puchol, 2003).

#### **d) La metodología**

Puchol (2003), señala que es “la respuesta psicopedagógica al perfil del adulto en formación, con todas sus virtualidades y limitaciones” (p. 177). Asimismo, Puchol (2003) añade que la metodología consiste en la “formación con un objetivo muy concreto: preparar a los formandos para que desempeñen eficientemente un puesto de trabajo, actual o futuro” (p. 177).

#### **e) El lugar**



Cuando lo que se busca conseguir es el adiestramiento de operarios y supervisores el lugar conveniente para realizar las capacitaciones es el propio lugar de trabajo (Puchol, 2003).

**f) El momento**

Según Puchol (2003), teniendo en cuenta que la empresa es directamente beneficiada con las capacitaciones indica que el momento ideal para que estas se lleven a cabo debería ser en días laborales y en las horas de trabajo que corresponde. Pero en ocasiones este escenario no se da, debido a que las capacitaciones toman tiempo, incluso días y la empresa no puede estar sin el control de los supervisores, o directivos durante varios días o por diversas razones.

Para lo cual, Puchol (2003) recomienda que, “en esos casos las alternativas son: dar sesiones de trabajo al final de la jornada, o por la tarde; o bien tomar el fin de semana” (p. 180).

**3.2.1.9 La capacitación y el progreso organizacional**

Rodríguez y Ramírez (1990) afirman que existe una relación indiscutible entre la capacitación y el desarrollo institucional, y que más allá de reconocer su existencia, es fundamental comprender cómo se manifiesta dicha relación para identificar los elementos que inciden directamente en la productividad. Según los autores, “este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales, siendo el primero el elemento más básico; apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer” (Rodríguez & Ramírez, 1990, p. 4). En este sentido, explican que “el poder” hace referencia a los conocimientos y habilidades técnicas, mientras que “el querer” engloba las actitudes humanas como la motivación, empatía, solidaridad, liderazgo y el deseo de superarse (Rodríguez & Ramírez, 1990, p. 4).

**3.2.1.10 Gestión de la capacitación en el sector público**

**a) Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

De acuerdo a la Escuela Nacional de Administración Pública el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos son “mecanismos de control que buscan regular la acción de las entidades del Estado y organizarlos de manera similar” (p. 33).



Es importante destacar que, en el proceso de fortalecimiento del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, la Ley del Servicio Civil contempla disposiciones generales que son aplicables a todas las entidades, regímenes y carreras del sector público. Entre estas disposiciones se incluyen la Gestión de la Capacitación y la Gestión del Rendimiento (Escuela Nacional de Administración Pública, 2021).

#### **b) Finalidad del proceso de capacitación**

La capacitación tiene como objetivo principal optimizar el rendimiento de los servidores civiles. De este modo, se busca no solo que brinden un servicio de alta calidad a la ciudadanía en general; sino también potenciar sus habilidades y destrezas para un mejor desempeño laboral, siendo esta estrategia crucial para el logro de los objetivos de la institución (Congreso de la República, 2013).

- **Reglas de la gestión de la capacitación**

El Congreso de la República (2013) señala que de acuerdo a la Ley del Servicio Civil N° 30057, gestión de la capacitación se rige bajo las siguientes reglas: (i) Orientación de los recursos hacia la productividad; planificación basada en necesidades institucionales y del sector público; (ii) Acceso objetivo, imparcial y equitativo; (iii) Fomento de especialización y eficiencia mediante un mercado competitivo y de calidad, aprovechando capacidad de universidades, la Escuela Nacional de Administración Pública, institutos y centros de formación técnica; (iv) a) Medición de resultados y aprovechamiento institucional y (v) Obligación del servidor capacitado a permanecer el doble del tiempo que duró la capacitación (excepto en determinados casos de alta confianza, con devolución en caso de renuncia)

- **Ente rector de la capacitación para el sector público**

“Corresponde a Servir planificar, priorizar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público” (Congreso de la República, 2013, p. ).

- **Planificación de necesidades de capacitación**



Las entidades públicas tienen la responsabilidad de planificar sus programas de capacitación centrándose en la demanda real de los temas a tratar; en ese sentido, las capacitaciones planificadas deben estar diseñadas con el objetivo de cerrar brechas de conocimiento o competencias del personal, con el fin de que los servidores públicos cumplan de mejor forma sus funciones o que contribuya al logro de objetivos institucionales específicos (Congreso de la República, 2013).

- **Actividades y servidores excluidos de la capacitación**

La Ley del Servicio Civil N° 30057, señala que:

“No son consideradas como actividades de capacitación, los estudios primarios y secundarios ni los estudios de pregrado que conlleven a la obtención de un título profesional.

No están comprendidos dentro de los programas de capacitación, con excepción de aquellos destinados a la inducción, los servidores públicos contratados temporalmente a los cuales se refiere el artículo 84 de la presente Ley” (Congreso de la República, 2013).

- **Tipos de capacitación**

Según el Congreso de la República (2013), los tipos de capacitación son las siguientes:

**Formación Laboral.** El propósito de este primer tipo es ofrecer capacitación a corto plazo (a través de cursos, talleres, seminarios o diplomados que no otorgan grados académicos o títulos) para que los servidores públicos puedan mejorar inmediatamente la calidad de su trabajo y de los servicios que brindan al ciudadano. Este tipo de formación se orienta directamente a superar carencias de conocimientos o habilidades y a promover la mejora continua en relación con las funciones propias del puesto y las demandas de la institución. (Congreso de la República, 2013).

**Formación Profesional.** Esta modalidad de capacitación está dirigida a que los servidores públicos accedan a estudios de maestría en áreas estratégicas para sus instituciones. Su propósito es brindar una formación avanzada en universidades o institutos de alto nivel, asegurando que estos estudios sean pertinentes tanto para las funciones que desempeñan como para su experiencia profesional previa (El Congreso de la República, 2013).

- **Reglas especiales para la formación laboral y formación profesional**

El personal del Servicio Civil tiene derecho a recibir formación laboral financiada con los recursos de su propia entidad. Sin embargo, la ley establece un límite para los funcionarios públicos y servidores de confianza: el monto anual destinado a su capacitación no debe superar el doble de su remuneración mensual total. La gestión de esta capacitación recae en las oficinas de recursos humanos (o sus equivalentes), siguiendo la normativa vigente (El Congreso de la República, 2013).

Por otra parte, la formación profesional avanzada está reservada, en principio, a los servidores civiles de carrera. Se permite una excepción para los directivos públicos no considerados de confianza, quienes podrán acceder a maestrías solo si estas son financiadas por fondos específicos del Estado, como un fondo sectorial, un ente rector, o un fideicomiso estatal destinado a becas o créditos (El Congreso de la República, 2013).

### 3.2.2 Rendimiento laboral

Castillo (2012) señala que el rendimiento laboral es “el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa” (p. 278).

Según Dessler (1991), el rendimiento laboral se refiere al grado en que un trabajador cumple con las tareas que le han sido asignadas, tomando en cuenta factores como la calidad, cantidad, puntualidad y actitud. Este desempeño es fundamental para el éxito



de una organización, ya que refleja la aportación individual al cumplimiento de los objetivos colectivos.

En la misma línea, Faria (2004) considera que el rendimiento es el resultado de una relación de reciprocidad entre el trabajador y la organización, en la que el primero entrega sus capacidades y conocimientos, mientras que la segunda proporciona incentivos y posibilidades de crecimiento.

Asimismo, Gabini (2018) define el rendimiento como un conjunto de comportamientos significativos para los fines de la organización o del área en la que se desempeña el trabajador, incluyendo tanto las acciones vinculadas a las tareas como aquellas de tipo interpersonal que, aunque no están directamente relacionadas con el puesto, también contribuyen al funcionamiento organizacional.

### **3.2.2.1 Evaluación del desempeño**

Morales (1999) señala que la evaluación del desempeño se define como un proceso sistemático que recopila, analiza, comparte y utiliza información sobre el desempeño laboral de los individuos con el objetivo de impulsar su mejora continua.

Según Morales (1999) la evaluación del desempeño debe ser un proceso caracterizado por ser sistemático, proactivo, dinámico, continuo y objetivo que consiste en la apreciación del desempeño, del potencial desarrollo del individuo, este procedimiento de valoración del personal influye y está influido por las técnicas de dirección empleadas, y a su vez es factor esencial en el desarrollo de las políticas empresariales.

Por su parte, Louffat (2011) señala que la evaluación del desempeño “es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales” (p. 121).

Asimismo, Maristany (2007) sostiene que “la evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da a la actuación de un empleado en su puesto y dejar constancia de ello.

### **3.2.2.2 Enfoques de la evaluación del desempeño**

#### **a) Métodos de jerarquización u ordenación**

“Son aquellos que se caracterizan por comparar, vía ‘ojo clínico’, a los diversos funcionarios tratando de identificarlos y clasificarlos unos



contra otros, en orden de méritos y rendimiento a modo de ‘ranking’” (Louffat, 2011, p. 122).

**b) Métodos de escalas**

Louffat (2011) afirma que estos métodos “se caracterizan por evaluar al trabajador de forma individual, pero teniendo en cuenta diversos grados, niveles o categorías de diversos factores y/o competencias las cuales se sumarán y darán un puntaje de rendimiento o mérito global” (p. 125).

**c) Métodos comportamentales cualitativos**

Louffat (2011) señala que los métodos cualitativos de evaluación centrados en el comportamiento se caracterizan por no establecer comparaciones entre empleados, sino por valorar el rendimiento de cada trabajador en función de sus propias competencias y del nivel de productividad demostrado en el cumplimiento de sus responsabilidades.

**d) Métodos de resultados**

Se enfocan en evaluar el rendimiento del servidor público mediante el uso de indicadores cuantitativos establecidos con anterioridad y que pueden ser medidos de forma objetiva (Louffat, 2011).

**3.2.2.3 Proceso de la evaluación del desempeño**

**a) Establecer y definir indicadores ideales de desempeño**

Según Louffat (2011) esta etapa “consiste en definir cuáles serán los factores, criterios o competencias a tener en cuenta para evaluar a todos los funcionarios de la empresa. Además, en cada factor se definirán las graduaciones correspondientes de desempeño, con las puntuaciones respectivas” (p. 132).

**b) Medir el desempeño real del funcionario**

Louffat (2011) sostiene que en esta etapa se da “la aplicación real práctica de la evaluación de cada trabajador. Así, cada evaluador procede, en base a los indicadores previamente establecidos, a otorgar las graduaciones y puntajes correspondientes del trabajador en cada factor, obteniendo al final un puntaje total” (p. 133).

**c) Comparar los indicadores planteados con el desempeño real del funcionario**

Para Louffat (2011) en esta etapa “se procede a comparar las notas obtenidas factor por factor y el total respectivo por parte de cada trabajador en relación a las notas mínimas aceptables establecidas para cada factor de evaluación y luego el total” (p. 134).

**d) Disponer las medidas correctivas y/o premiación por el mérito en el desempeño de las funciones**

“Una vez determinado el puntaje obtenido por cada evaluado también se procede a complementarle con un análisis cualitativo de los resultados obtenidos” (Louffat, 2011, p. 134).

Finalmente, Louffat (2011) señala que “la opinión final es comunicada al evaluado en forma individual y se procede a indicarle si hay alguna premiación o recomendación de capacitación que mejore su desempeño” (p. 134).

**3.2.2.4 Pasos de una evaluación del desempeño**

Alles (2009) plantea que la evaluación del desempeño de un trabajador se desarrolla en tres etapas clave: (i) la definición del puesto, que inicia con el modelo de competencias y se complementa con la descripción del cargo en la empresa, considerando tanto la perspectiva del supervisor como del trabajador para precisar las responsabilidades; (ii) la evaluación del desempeño basada en el cumplimiento del puesto, utilizando criterios objetivos y previamente conocidos por el empleado; y (iii) la retroalimentación, en la que se brindan observaciones claras sobre el rendimiento y las posibles mejoras alcanzadas.

**3.2.2.5 Dimensiones del rendimiento laboral**

El rendimiento laboral es un concepto multidimensional que abarca diversos aspectos del desempeño de un empleado en su trabajo. A continuación, se definen algunas de las dimensiones más relevantes del rendimiento laboral:

**a) Desempeño en la tarea**



Según Murphy (1990, citado en Gabini, 2018) el desempeño en la tarea “implica el logro del deber y de las tareas específicas a la descripción del trabajo” (p. 35).

Koopmans et al. (2011, citado en Gabini, 2018) indican que esta dimensión del desempeño se refiere al grado en que un individuo demuestra competencias y conocimientos en tareas formalmente reconocidas, las cuales aportan de manera directa o indirecta al núcleo técnico de la organización. En la misma línea, Borman y Motowidlo (1993, citado en Gabini, 2018) afirman que el desempeño laboral está estrechamente relacionado con el “núcleo técnico” del trabajo u organización, el cual comprende aquellas actividades que intervienen, directa o indirectamente, en la transformación de recursos en productos con valor comercial.

En ese entender, según Koopmans et al. (2013, citado en Gabini, 2018) las dimensiones del desempeño en la tarea son: “(a) calidad del trabajo, (b) planificación y organización del trabajo, (c) orientación hacia los resultados, (d) priorización y (e) trabajo eficiente” (p. 36).

#### **b) Desempeño contextual**

El desempeño contextual hace referencia a las conductas de cooperación y apoyo que, aunque no estén explícitamente establecidas como parte de las funciones formales del puesto ni sean recompensadas directamente, contribuyen de manera positiva a los resultados de la organización (Omar, 2010, citado en Gabini, 2018).

Según Koopmans et al. (2013, citado en Gabini, 2018) el desempeño contextual se subdivide en dos niveles:

La primera dimensión se enfocó en el ámbito interpersonal, destacándose cuatro indicadores clave: (a) iniciativa personal, (b) disposición para aceptar y aprender de la retroalimentación, (c) cooperación con los demás y (d) comunicación efectiva. En cambio, la segunda dimensión estuvo relacionada con el nivel organizacional, identificando igualmente cuatro indicadores principales: (a) responsabilidad, (b) orientación al cliente, (c) creatividad y (d) disposición para asumir tareas laborales desafiantes.

#### **c) Desempeño adaptativo**



“Este tipo de rendimiento ha sido definido como el grado en el que un individuo se adapta a los cambios en el sistema de trabajo o las reglas laborales” (Gabini, 2018, p. 45).

Gabini (2018) añade que, el desempeño adaptativo “incluye conductas como resolver problemas creativamente, lidiar con situaciones laborales inciertas o impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías o procedimientos, y adaptarse a otros individuos, culturas o ambientes psicológicos” (p. 45).

### 3.2.2.6 Modelo de evaluación del desempeño

Gómez-Mejía et al. (2008) señalan que “la evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización” (p. 48).

#### a) La identificación

Según Gómez-Mejía et al. (2008) la identificación “significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo” (p. 259).

De igual manera, Gómez-Mejía et al. (2008) afirman que el sistema de evaluación debe enfocarse en el desempeño que impacta directamente en el éxito organizacional, evitando considerar aspectos no relacionados con el rendimiento, como la raza, la edad o el sexo.

#### b) La medición

Gómez-Mejía et al. (2008) afirman que la medición es el “punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado” (p. 259).

“Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables” (Gómez-Mejía et al. 2018, p 259).



### c) La gestión

“Es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior” (Gómez-Mejía et al. 2018, p 259).

Gómez-Mejía et al. (2008) señalan que la evaluación del desempeño laboral debe orientarse hacia la proyección futura del trabajador en la organización, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades que favorezcan su desarrollo y avance profesional.

Con lo cual Gómez-Mejía et al. (2008) afirman “que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior” (p. 259).

### 3.2.2.7 Propósitos de la evaluación del desempeño

#### a) Propósitos administrativos

La evaluación con fines administrativos tiene como propósito verificar el cumplimiento efectivo de las funciones laborales; por ello, la información obtenida del sistema se utiliza para tomar decisiones sobre promociones, despidos o ajustes salariales del personal (Delgado et al., 2006).

#### b) Propósitos de desarrollo

Este tipo de evaluación se enfoca en el desarrollo profesional dentro de la organización, ya que su propósito es identificar dificultades en el desempeño del personal y facilitar a los directivos la toma de decisiones correctivas de manera oportuna. Un ejemplo de ello sería asignar al trabajador un cargo más alineado con sus competencias y formación (Delgado et al., 2006).

### 3.2.2.8 Desafíos de la evaluación del desempeño

#### a) Elementos legales

“Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados” (Werther & Davis, 2008, p. 310).



Werther y Davis (2008) añaden que “no es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador” (p. 310).

#### **b) Prejuicios del evaluador**

Según Werther y Davis (2008):

“Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan: (a) Elementos subjetivos; (b) Error por tendencia al promedio; (c) Permisividad e inflexibilidad; (d) Elementos culturales y (e) Prejuicios personales”. (p. 311)

#### **c) Elementos subjetivos**

Werther y Davis (2008) indican que el evaluador debe procurar que sus percepciones personales no influyan en el proceso de evaluación, ya que esto podría distorsionar el resultado final, ya sea positivo o negativo, al incorporar juicios basados en estereotipos en lugar de basarse únicamente en el desempeño real del trabajador.

#### **d) Error por tendencia al promedio**

Según Werther y Davis (2008), el error por tendencia al promedio ocurre cuando los evaluadores asignan calificaciones intermedias, evitando puntajes muy altos o muy bajos. Este tipo de error suele agravarse debido a la intervención del área de recursos humanos, que frecuentemente solicita justificaciones adicionales para las evaluaciones que se desvían del promedio. Como consecuencia, no se refleja con precisión el desempeño real, se encubren deficiencias en relación con los estándares



exigidos y se afecta negativamente a quienes demuestran un mayor compromiso y esfuerzo.

**e) Permisividad e inflexibilidad**

Werther y Davis (2008) señalan que la objetividad en la evaluación no debe verse afectada por cambios en la actitud del evaluador, ya que adoptar una postura excesivamente indulgente o demasiado rígida, así como emitir juicios anticipados antes de observar el desempeño, puede comprometer la calidad y la imparcialidad del proceso evaluativo.

**f) Elementos culturales**

Werther y Davis (2008) indican que es común que las personas emitan juicios basados en su contexto cultural, lo que puede generar discrepancias o tensiones entre evaluadores y evaluados durante el proceso de evaluación. No obstante, este inconveniente puede abordarse mediante la implementación de un registro detallado de las actividades del personal, lo que permite describir objetivamente su desempeño y reduce la influencia de percepciones subjetivas por parte del evaluador.

**3.2.2.9 Relación del rendimiento laboral con los otros sistemas de recursos humanos**

**a) Relación con la cultura organizacional**

Aquino et al. (2010) plantean que existe una relación dialéctica entre el rendimiento laboral y la cultura organizacional, lo que implica una influencia mutua entre ambos. Esta relación se explica en dos sentidos: (i) la cultura influye en el sistema, como en aquellas organizaciones donde el desempeño del trabajador se considera un factor clave para los incrementos salariales, generando así una cultura centrada en la remuneración como eje de la relación empleado-organización; y (ii) el sistema también impacta en la cultura, ya que la evaluación del desempeño puede funcionar como un mecanismo que facilita procesos de cambio o rediseño cultural dentro de la empresa.

**b) Relación con la capacitación**



Aquino et al. (2010) sostienen que el análisis del desempeño consiste en comparar el rendimiento esperado con el efectivamente alcanzado. A partir de las posibles brechas identificadas, se pueden diseñar estrategias orientadas a mejorar el desempeño del personal, como la implementación de programas de capacitación. Por ello, esta evaluación debe entenderse como un “trampolín”, es decir, un elemento que impulsa el desarrollo y mejora del rendimiento futuro de los trabajadores.

**c) Relación con la compensación**

Según Aquino et al. (2010) “quienes mejores desempeños hayan obtenido vean este logro reflejado, de alguna manera, en su salario” (p. 160).

**d) Relación con los cuadros de reemplazo y de planeamiento de la carrera**

Aquino et. al. (2010) destacan la necesidad considerar dos puntos clave para ver la relación del desempeño y la posibilidad de una persona de ser promovido dentro de la empresa; la primera es comparar y analizar las capacidades del trabajador promovible con los requisitos del puesto que desea cubrir y la segunda es tomar en cuenta los resultados de evaluaciones de desempeño en los que haya participado; puesto que no necesariamente el desempeño demostrado en un puesto laboral se repetirá en otra donde se tiene otras responsabilidades.

**3.2.2.10 Gestión del rendimiento y la evaluación de desempeño en el sector público**

**a) Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

El sistema tiene un doble propósito; mientras que por un lado se enfoca en identificar, reconocer y fomentar las contribuciones de los empleados públicos hacia el logro de los objetivos y metas de la institución; por otro lado, sirve para detectar sus carencias de capacitación, lo cual permite mejorar su desempeño en el puesto y, en consecuencia, incrementar la



eficacia de la entidad (Escuela Nacional de Administración Pública, 2021).

**b) Finalidad del proceso de evaluación**

Según el Congreso de la República (2013) la gestión del rendimiento abarca el proceso para la evaluación del desempeño, busca primariamente estimular el alto desempeño y compromiso de los servidores civiles. Además, tiene doble objetivo: (i) Identificar y reconocer la contribución de los servidores a las metas institucionales y (ii) Detectar las necesidades de capacitación del personal para que puedan optimizar su desempeño individual, lo que consecuentemente mejora la eficacia de la entidad en general.

**c) Alcance de la evaluación de desempeño**

La Ley del servicio civil N° 30057 señala que deben pasar por una evaluación de desempeño los directivos públicos, los servidores civiles de carrera y los servidores de actividades complementarias (Congreso de la República, 2013).

**d) Responsables del proceso de evaluación**

La responsabilidad de asegurar que las evaluaciones de desempeño se lleven a cabo en los plazos y bajo los procedimientos definidos por Servir, recae en las oficinas de recursos humanos o las que hagan sus veces; y la alta dirección. Además, para garantizar la transparencia y el seguimiento de este proceso, Servir tiene la obligación de presentar, cada 30 de agosto un informe detallado con los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en el Estado, dirigido a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la Republica del Congreso y a la Contraloría General de la República (El Congreso de la República, 2013).

**e) Proceso de evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño constituyen un proceso obligatorio, integral, sistemático y permanente, orientado a valorar de manera objetiva y verificable el rendimiento del servidor público en relación con las funciones y metas de su cargo. Todas las entidades del sector público



deben ejecutarlas cumpliendo estrictamente el calendario, la metodología y las disposiciones establecidas por el organismo rector (Congreso de la República, 2013).

En ese sentido, según la Ley del servicio civil N° 30057, todos los procesos de evaluación están sujetos a un conjunto de reglas mínimas que se detallan a continuación: (i) Los factores de desempeño que se midan deben estar directamente vinculados a las funciones inherentes al puesto; (ii) La evaluación se lleva a cabo basándose en factores o metas que deben ser medibles y verificables; (iii) Es indispensable que el servidor sea notificado de los procedimientos, factores y metas de evaluación con anterioridad a la realización del proceso; (iv) Debe llevarse a cabo una vez al año y (v) Si un servidor no participa en el proceso de evaluación debido a razones que son únicamente su responsabilidad, será calificado automáticamente como personal desaprobado (Congreso de la República, 2013).

**f) Tipos de evaluación de desempeño**

Ley del servicio civil N° 30057 establece que el proceso de evaluación de desempeño debe ser flexible y adaptarse a las características específicas de cada institución, incluyendo los servicios que ofrece y la diversidad de puestos que maneja. Para garantizar la objetividad, Servir es la entidad encargada de establecer los criterios que permiten definir con precisión qué tipo de evaluación es el adecuado para cada situación particular (Congreso de la República, 2013).

**g) Los factores de evaluación**

La evaluación de desempeño se centra, fundamentalmente, en la medición de factores o metas individuales que están directamente ligadas a la función del servidor. No obstante, existe la posibilidad de incluir factores grupales en la evaluación, siempre y cuando la entidad y sus unidades orgánicas hayan establecido de forma oficial indicadores de gestión pertinentes (Congreso de la República, 2013).

**h) Retroalimentación y calificación**



El proceso de evaluación debe asegurar la comunicación oportuna al servidor civil respecto a los métodos, momento y condiciones en que se realizará dicha evaluación; asimismo, la notificación del resultado obtenido; puesto que, esta forma de transparencia es crucial para que pueda establecerse los compromisos de mejora necesarios y dar el seguimiento que corresponda (Congreso de la República, 2013).

En ese entender, el servidor público debe ser notificado sobre su calificación; si este está en desacuerdo podrá solicitar una revisión documentada ante un comité y la decisión de dicho comité sobre la calificación es irrecurrible en la mayoría de casos. La única excepción es la calificación de personal “desaprobado”, la cual implica la culminación del vínculo laboral (según el literal “i” del artículo 49 de la Ley del Servicio Civil), en cuyo caso el servidor podrá recurrir al Tribunal del Servicio Civil para apelar (Congreso de la República, 2013).

#### **i) Consecuencias de la evaluación**

La evaluación de desempeño cumple un rol esencial, pues constituye la base para la promoción de los servidores dentro de la carrera civil, la definición de sus compensaciones y la decisión sobre su permanencia en el Servicio Civil. A partir de este proceso, los trabajadores son ubicados en cuatro categorías: (i) rendimiento distinguido; (ii) buen rendimiento; (iii) rendimiento bajo observación; y (iv) rendimiento desaprobado. (Congreso de la República, 2013).

Únicamente los servidores que alcancen las categorías de rendimiento distinguido o buen rendimiento pueden postular a los procesos de progresión en la carrera dentro del Estado. Cabe señalar que las entidades están sujetas a un límite: solo pueden ubicar hasta el diez por ciento (10%) de su personal en la categoría de rendimiento distinguido en cada evaluación. En caso de que exista un empate que exceda dicho porcentaje, deben aplicarse criterios adicionales para cumplir con este tope (Congreso de la República, 2013).

Los métodos y criterios de evaluación son establecidos mediante resolución de Servir, que debe tomar en cuenta diversos factores institucionales, como el número de servidores, la variedad de puestos, el nivel de gobierno, el sector al que pertenece la entidad, la naturaleza de



sus funciones y servicios, y el rango de su presupuesto. Estas acciones deben asegurar un proceso formativo adecuado durante los seis (6) meses posteriores a la evaluación (Congreso de la República, 2013).

Si un servidor recibe formación laboral tras ser calificado como "rendimiento sujeto a observación", pero en una segunda evaluación consecutiva obtiene la misma categoría, será automáticamente calificado como personal "desaprobado" (Congreso de la República, 2013).

#### **j) Supervisión de los procesos de evaluación**

El Congreso de la República (2013) sostiene que Servir tiene la facultad de aprobar los lineamientos y metodologías necesarios para llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño, y también es responsable de supervisar que las entidades públicas los cumplan. Si Servir detecta discrepancias que afecten los objetivos centrales de la evaluación, tiene la potestad de exigir el cumplimiento de lo establecido.

### **3.3 Marco conceptual**

- a) **Capacitación.** Corresponde a un proceso formativo de corta duración, planificado y sistemático, mediante el cual las personas incorporan conocimientos, fortalecen habilidades y desarrollan competencias en función de objetivos previamente definidos. Incluye la transferencia de saberes específicos del puesto, actitudes relacionadas con la organización, la tarea y el entorno, así como el perfeccionamiento de destrezas y capacidades (Chiavenato, 2011).
- b) **Transmisión de información.** Consiste en compartir un conjunto de conocimientos con los trabajadores. Generalmente, esta información es de carácter general e incluye aspectos del puesto, datos institucionales, productos y servicios, estructura organizativa, políticas, normas y reglamentos. También puede abarcar contenidos nuevos cuando la institución lo requiera (Chiavenato, 2011).
- c) **Desarrollo de habilidades.** Se orienta al fortalecimiento de capacidades, destrezas y conocimientos vinculados directamente con el desempeño del puesto actual o con futuras responsabilidades. Es un tipo de formación centrada específicamente en las tareas y operaciones que deberán ejecutarse (Chiavenato, 2011).



- d) **Desarrollo de actitudes.** Implica transformar conductas negativas en comportamientos más favorables, como incrementar la motivación o sensibilizar a directivos y supervisores respecto a las emociones y reacciones de las personas. Asimismo, puede comprender la adopción de nuevos hábitos y actitudes hacia los usuarios y clientes (Chiavenato, 2011).
- e) **Desarrollo de conceptos.** Se relaciona con el fortalecimiento de la capacidad de abstracción y la formulación de ideas o enfoques conceptuales, ya sea para facilitar la aplicación práctica de estos en la gestión o para ampliar la visión general y formar directivos con pensamiento global y estratégico (Chiavenato, 2011).
- f) **Rendimiento laboral.** Hace referencia al conjunto de comportamientos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales o del área donde labora el trabajador. Incluye tanto conductas centradas en las tareas como aquellas de carácter interpersonal que, aunque no formen parte directa del puesto, favorecen el funcionamiento colectivo (Gabini, 2018).
- g) **Rendimiento en la tarea.** Se entiende como el nivel de competencia o habilidad con el que una persona ejecuta las funciones esenciales vinculadas a su trabajo (Koopmans et al., 2011).
- h) **Rendimiento contextual.** Comprende los comportamientos individuales que apoyan el entorno social, organizacional y psicológico dentro del cual opera el núcleo técnico de la entidad (Koopmans et al., 2011).
- i) **Rendimiento adaptativo.** Hace referencia a la capacidad de una persona para ajustarse de manera efectiva a los cambios que se presentan en el sistema de trabajo o en los roles que debe desempeñar (Koopmans et al., 2011).



## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1 Tipo y nivel de investigación**

#### **4.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue básica.

Según Escudero y Cortéz (2018) “se caracteriza porque se enmarca únicamente en los fundamentos teóricos, sin tomar en cuenta los fines prácticos” (p. 19).

#### **4.1.2 Nivel de investigación**

El nivel o alcance de investigación fue correlacional.

“Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p. 93).

### **4.2 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación fue no experimental, de corte transaccional o transversal.

Las investigaciones no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 152).

Por otra parte, en una investigación de diseño transaccional se realiza la recolección de datos en un solo y único momento (Hernández et al., 2014).

### **4.3 Descripción ética de la investigación**

La presente investigación “Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023” considera diversas teorías las cuales fueron respetadas por completo.



## 4.4 Población y muestra

### 4.4.1 Población

La población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al., 2014, p. 174).

La población de la presente investigación estuvo conformada por los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes que asciende a 150 trabajadores.

### 4.4.2 Muestra

Hernández et al. (2014) sostienen que “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173).

Para el presente estudio se empleó el muestro probabilístico mediante el método de muestreo aleatorio estratificado.

El tamaño de la muestra se calculó por medio de la siguiente formula:

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

***Donde:***

N= Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

E = Error de la muestra.

Z = Coeficiente de confianza de distribución normal.

p = Proporción de individuos que poseen en la población las características de estudio.

q = Proporción de individuos que no posee la característica de estudio.

Es así que la muestra asciende a 108 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.



## 4.5 Procedimiento

El procedimiento de investigación de la presente investigación se detalla a continuación:

- a) Se elaboró una base de datos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes. Dicho listado se realizó en una hoja de cálculo de Microsoft Excel.
- b) Se construyó una base de datos con la información del personal de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, utilizando para ello una hoja de cálculo en Microsoft Excel.
- c) Posteriormente, se aplicó un muestreo probabilístico para seleccionar de manera representativa a los trabajadores.
- d) Una vez determinada la muestra, se eligieron los participantes mediante el uso de números aleatorios.
- e) Se procedió a aplicar el cuestionario, instrumento de recolección de datos, a los trabajadores seleccionados que conformaron la muestra.
- f) La información recopilada fue organizada en una matriz de datos y luego procesada con el software estadístico SPSS.
- g) Finalmente, se elaboró el informe con los resultados obtenidos, así como las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

## 4.6 Técnica e instrumentos

### 4.6.1 Técnicas

La técnica que se empleó en el presente proyecto de investigación fue la encuesta. Según López y Fachelli (2015) la encuesta es una “técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (p. 08).

### 4.6.2 Instrumentos

El instrumento empleado en la presente investigación fue el cuestionario; en ese sentido, la recopilación de datos a la unidad de análisis se desarrolló en el año 2023.

#### 4.6.2.1 Validez del instrumento

La validez del instrumento utilizado en esta investigación se determinó mediante el juicio de tres (3) expertos. Para ello, se emplearon fichas de validación que permitieron obtener coeficientes de validación (C) para cada variable de estudio.

En cuanto a la interpretación del coeficiente de validación (C), este debe ser igual o superior al 70 % para considerar válido el instrumento de medición.



**a. Validez del instrumento de la variable 1: Capacitación**

La siguiente tabla presenta los coeficientes de validación (C) otorgados por los tres expertos para el instrumento correspondiente a la variable Capacitación.

**Tabla 5**

*Validez del instrumento de la variable 1: Capacitación*

N°	Nombre del experto	C
01	M.Sc. María Patricia Lima Bendezú	86%
02	Dra. Silvia Soledad López Ibañez	88%
03	Mg. Máximo Soto Pareja	90%
<b>Promedio de Coeficiente de Validación (C)</b>		<b>88%</b>

*Nota.* Elaboración propia

El coeficiente de validación (C) promedio obtenido para el instrumento correspondiente a la variable Capacitación fue del 88 %. Este resultado indica que el instrumento es válido, ya que supera el umbral mínimo establecido del 70 %.

**b. Validez del instrumento de la variable 2: Rendimiento Laboral**

La siguiente tabla presenta los coeficientes de validación (C) otorgados por los tres expertos para el instrumento correspondiente a la variable Rendimiento Laboral.

**Tabla 6**

*Validez del instrumento de la variable 2: Rendimiento Laboral*

N°	Nombre experto	C
01	M.Sc. María Patricia Lima Bendezú	86%
02	Dra. Silvia Soledad López Ibañez	84%
03	Mg. Máximo Soto Pareja	86%
<b>Promedio de Coeficiente de Validación (C)</b>		<b>85.3%</b>

*Nota.* Elaboración propia

El coeficiente de validación (C) promedio obtenido para el instrumento correspondiente a la variable Rendimiento Laboral fue del 85.3 %. Este resultado indica que el instrumento es válido, ya que supera el umbral mínimo establecido del 70 %.



#### 4.6.2.2 Análisis de la confiabilidad del instrumento

Se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach con la finalidad de medir la consistencia interna (confiabilidad) del instrumento.

La confiabilidad de un instrumento de medición hace referencia a la consistencia o estabilidad que esta tenga respecto a la medición repetitiva del mismo fenómeno; es decir, que los resultados obtenidos en una aplicación no fluctúen respecto a una siguiente lectura (Cozby, 2005).

El alfa de Cronbach es un “indicador de la confiabilidad de consistencia interna, que se evalúa cuando se examina la correlación promedio de cada reactivo (pregunta) en una medida, con cada una de las otras preguntas del mismo grupo de reactivos” (Cozby, 2005, p. 404).

Respecto a la interpretación del coeficiente del alfa de Cronbach, esta puede llegar a variar entre 0.00 (infiabilidad) a 1.00 (fiabilidad); sin embargo, para considerar fiable el instrumento de medición, esta no debe ser menor a 0.80 (Cea, 2001).

##### a) Confiabilidad del instrumento de la variable 1: Capacitación

La siguiente tabla, presenta el coeficiente de confiabilidad del estadístico de Alfa de Cronbach para los ítems de la variable capacitación.

**Tabla 7**

*Resumen del procesamiento de los casos de la variable Capacitación*

		N	%
Casos	Validos	108	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	108	100,0

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

**Tabla 8**

*Estadístico de confiabilidad de la variable Capacitación*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.993	21

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido en cuando a la prueba de confiabilidad del instrumento de la variable capacitación, fue de 0.993 (con 21 elementos). Este coeficiente demuestra que el instrumento es



sumamente confiable; puesto que, alcanzo un valor superior a 0.80 como se sugiere.

#### b) Confiabilidad del instrumento de la variable 2: Rendimiento laboral

La siguiente tabla, presenta el coeficiente de confiabilidad del estadístico de Alfa de Cronbach para los ítems de la variable rendimiento laboral.

**Tabla 9**

*Resumen del procesamiento de los casos de la variable Rendimiento laboral*

		N	%
Casos	Validos	108	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	108	100,0

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

**Tabla 10**

*Estadístico de confiabilidad de la variable Rendimiento laboral*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.991	21

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido en cuando a la prueba de confiabilidad del instrumento de la variable rendimiento laboral, fue de 0.991 (con 21 elementos). Este coeficiente demuestra que el instrumento es sumamente confiable; puesto que, alcanzo un valor superior a 0.80 como se sugiere.

#### 4.7 Análisis estadístico

En el desarrollo del presente estudio se recurrió a estadística descriptiva, utilizando principalmente la técnica de distribución de frecuencias para organizar y sintetizar la información obtenida, presentándola mediante tablas y gráficos. Paralelamente, se aplicó estadística inferencial con el propósito de formular generalizaciones válidas sobre las variables analizadas.

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos empleados en la medición de ambas variables, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite determinar el nivel de



consistencia interna del instrumento, siendo un referente común en estudios sociales y organizacionales.

Asimismo, se utilizó la prueba estadística de Kolmogórov-Smirnov con el fin de verificar el supuesto de normalidad de los datos. La elección de esta prueba estuvo sustentada en el hecho de que el tamaño muestral fue superior a 50 participantes ( $n > 50$ ), lo que la hace estadísticamente adecuada para estos casos. La verificación de la distribución de los datos facilitó la correcta elección del procedimiento estadístico para el contraste de hipótesis.

A partir de los resultados obtenidos en la prueba de normalidad, se optó por aplicar un análisis no paramétrico, específicamente el coeficiente de correlación de Spearman, dado que este permite evaluar la asociación entre variables ordinales o que no cumplen el supuesto de normalidad. De acuerdo con Martínez et al. (2009), este coeficiente cuantifica el grado de asociación existente entre dos variables, siendo especialmente útil en investigaciones del ámbito social.



## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1 Análisis de resultados

##### 5.1.1 Análisis de prueba de normalidad

La prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov constituye una herramienta estadística útil para evaluar si una muestra proviene de una distribución normal, a través de la comparación entre la función de distribución acumulada teórica y la distribución acumulada empírica de los datos (Marques, 2001). No obstante, tal como lo indican Rodríguez et al. (2014), cuando las variables no son cuantitativas o no se cumple el supuesto de normalidad, es necesario recurrir a pruebas estadísticas no paramétricas para evaluar la relación entre variables.

En esta línea, Hernández et al. (2018) señalan que dentro del conjunto de pruebas estadísticas más comunes se encuentran: (a) la prueba Chi-cuadrado, (b) los coeficientes de correlación e independencia para tablas cruzadas, (c) los coeficientes de correlación por rangos ordenados como los de Spearman y Kendall, y (d) los coeficientes que evalúan la relación entre variables de diferentes niveles de medición. Por tanto, en contextos donde no se verifica la normalidad de los datos, la prueba de Spearman representa una opción metodológicamente adecuada para contrastar la relación entre variables. En efecto, de acuerdo con Rodríguez et al. (2014), el coeficiente de rangos de Spearman es una técnica no paramétrica que permite estimar la relación monótona entre dos variables ordinales o cuantitativas ordenadas de manera ascendente o descendente.

Por tanto, se plantean las siguientes hipótesis de normalidad:

##### a) Variable 1: Capacitación

$H_0$  = La variable capacitación se distribuye de manera normal

$H_1$  = La variable capacitación no se distribuye de manera normal



**Tabla 11**

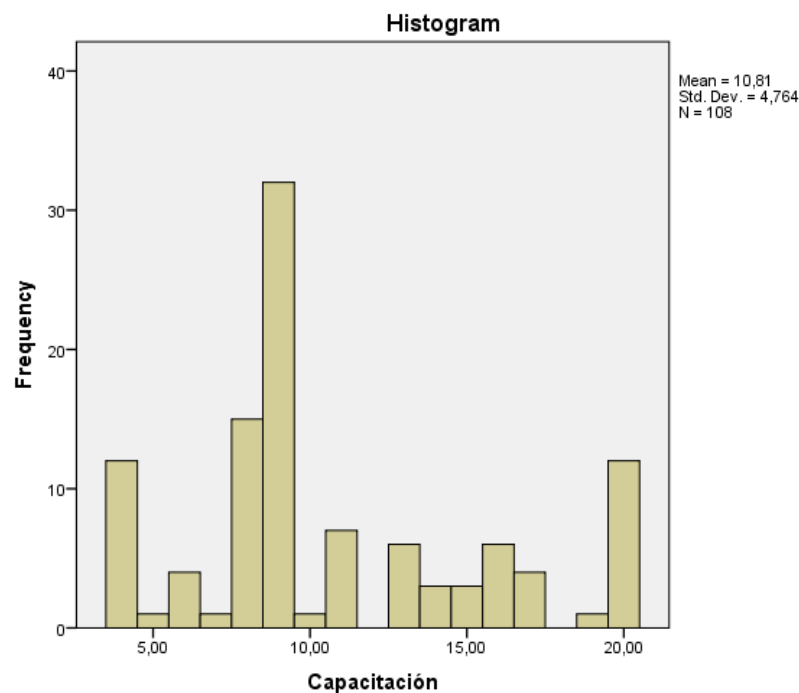
*Prueba de normalidad de la variable: Capacitación*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	p-value
Capacitación	,249	108	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Figura 1**

*Histograma de frecuencias: Variable Capacitación*



En vista que el p-valor de la prueba Kolmogorov-Smirnov es menor que 0.05 ( $0.00 < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por tanto, se concluye, que los datos de la variable capacitación no tienen distribución normal.

**b) Variable 2: Rendimiento laboral**

$H_0$  = La variable rendimiento laboral se distribuye de manera normal

$H_1$  = La variable rendimiento laboral no se distribuye de manera normal



**Tabla 12**

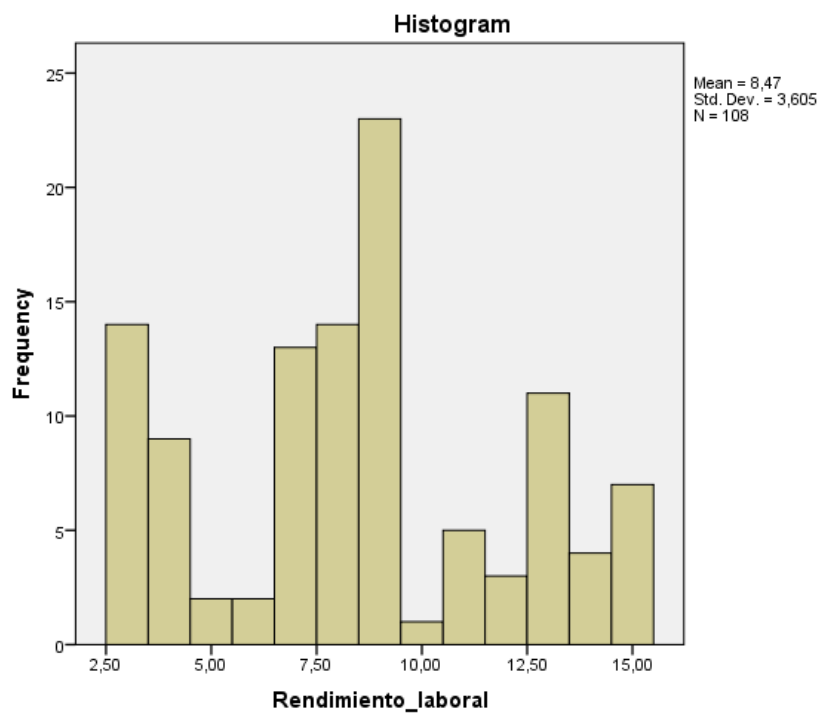
*Prueba de normalidad de la variable: Rendimiento laboral*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	p-valor.
Rendimiento laboral	,155	108	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Figura 2**

*Histograma de frecuencias: Variable Rendimiento Laboral*



En vista que el p-valor de la prueba Kolmogorov-Smirnov es menor que 0.05 ( $0.00 < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por tanto, se concluye, que los datos de la variable rendimiento laboral no tienen distribución normal.

En ese sentido, dado que los datos de las variables capacitación y rendimiento laboral no tienen distribución normal, corresponde emplear la prueba de Spearman para realizar la contratación de hipótesis.

### 5.1.2 Descripción de resultados

#### A. Variable 1: Capacitación

La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es negativa respecto a la capacitación que brinda la entidad.

**Tabla 13**  
*Capacitación*

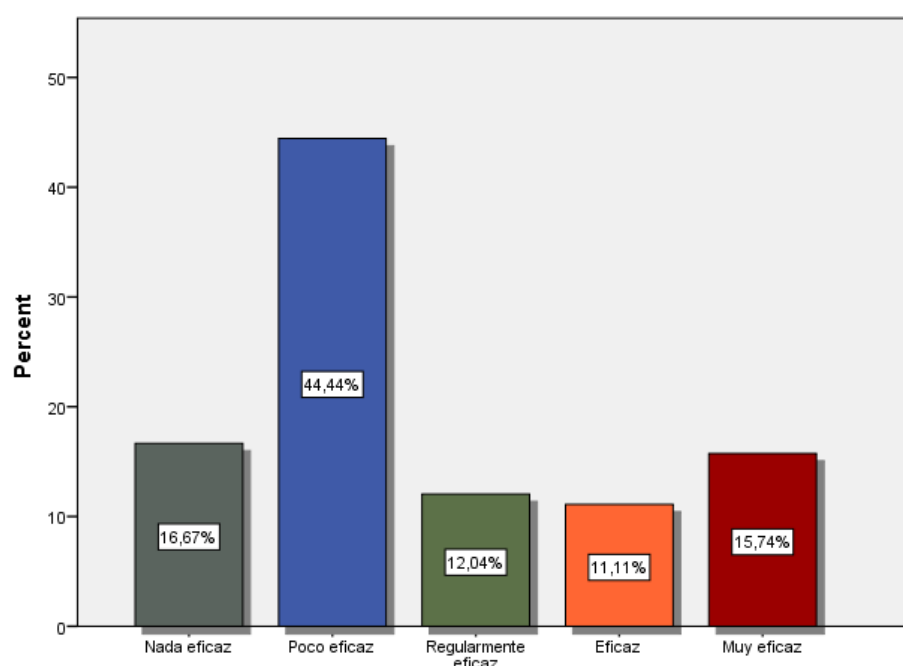
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nada eficaz	18	16.7	16.7
Poco eficaz	48	44.4	61.1
Regularmente eficaz	13	12.0	73.1
Eficaz	12	11.1	84.3
Muy eficaz	17	15.7	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 13 muestran que el 44.4% de servidores señalan que la capacitación en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es poco eficaz. Por su parte, el 16.7% señala que es nada eficaz y el 15.7% que es muy eficaz. Mientras que el 12.0% señala que regularmente eficaz y el 11.1% que es eficaz.

En ese sentido, se advierte que casi la mitad (44.4 %) de servidores consideran que la capacitación brindada por la Municipalidad Provincial de Aymaraes es ineficaz.

**Figura 3**  
*Capacitación*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### A.1. Dimensión 1: Transmisión de información

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es negativa respecto a la transmisión de información en la entidad.

**Tabla 14**  
*Transmisión de información*

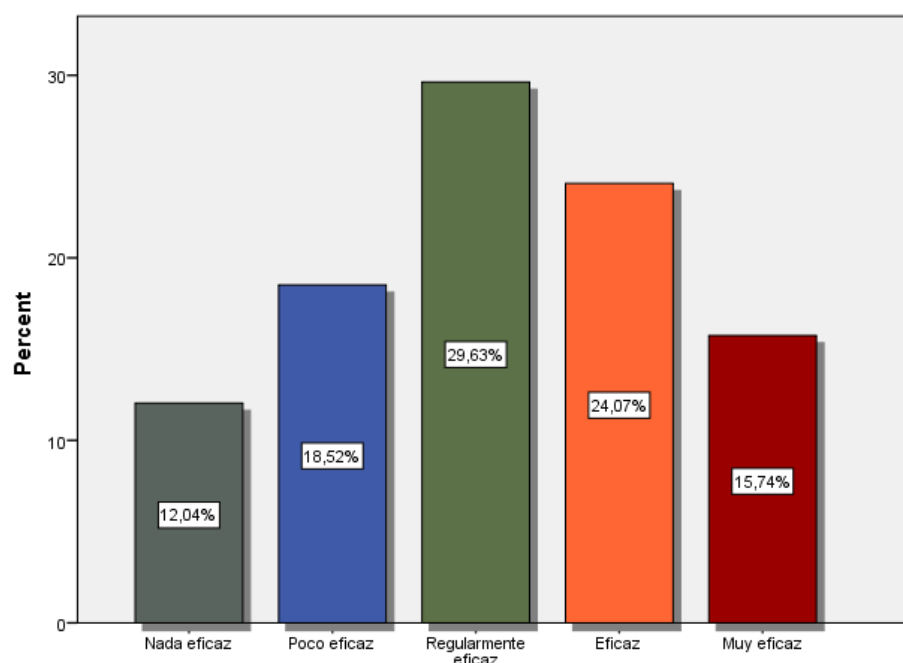
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nada eficaz	13	12.0	12.0
Poco eficaz	20	18.5	30.6
Regularmente eficaz	32	29.6	60.2
Eficaz	26	24.1	84.3
Muy eficaz	17	15.7	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 14 muestran que el 29.6% de servidores señalan que la transmisión de información en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regularmente eficaz. Por su parte, el 24.1% señala que es eficaz y el 18.5% que poco eficaz. Mientras que el 15.7% señala que es muy eficaz y el 12.0% que es nada eficaz.

En ese sentido, se advierte que casi un tercio (29.6%) de servidores consideran que la transmisión de información en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es ineficaz.

**Figura 4**  
*Transmisión de información*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### A.2. Dimensión 2: Desarrollo de habilidades

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es negativa respecto al desarrollo de habilidades.

**Tabla 15**  
*Desarrollo de habilidades*

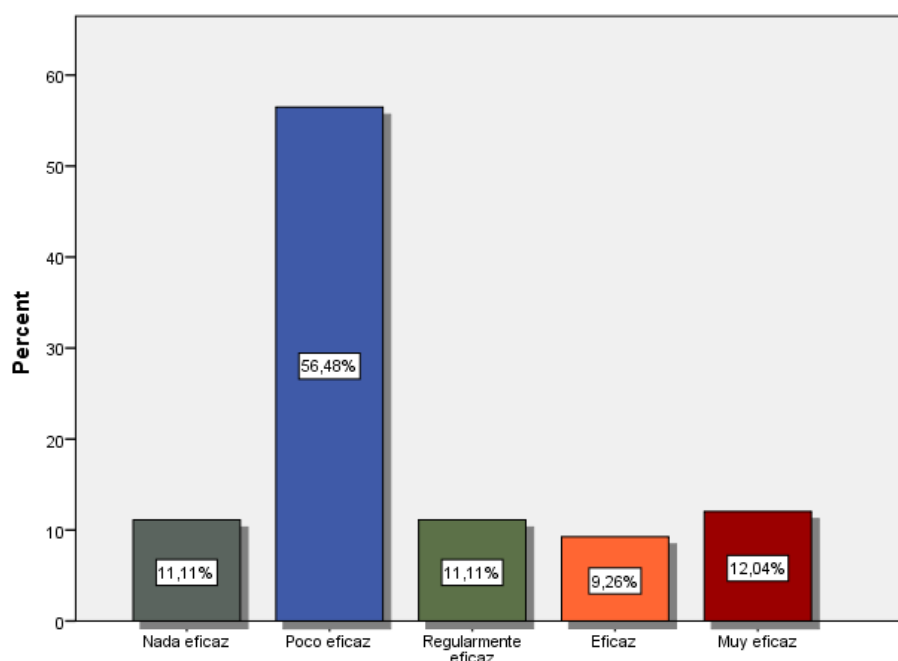
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nada eficaz	12	11.1	11.1
Poco eficaz	61	56.5	67.6
Regularmente eficaz	12	11.1	78.7
Eficaz	10	9.3	88.0
Muy eficaz	13	12.0	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 15 muestran que el 56.5% de servidores señalan que el desarrollo de habilidades mediante la capacitación en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es poco eficaz. Por su parte, el 12.0% señala que es muy eficaz y el 11.1% regularmente eficaz. Mientras que el 11.1% señala que es nada eficaz y el 9.3% eficaz.

En ese sentido, se advierte que más de la mitad (56.5%) de servidores consideran el desarrollo de habilidades mediante la capacitación en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es ineficaz.

**Figura 5**  
*Desarrollo de habilidades*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### A.3. Dimensión 3: Desarrollo de actitudes

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es negativa respecto al desarrollo de actitudes.

**Tabla 16**  
*Desarrollo de actitudes*

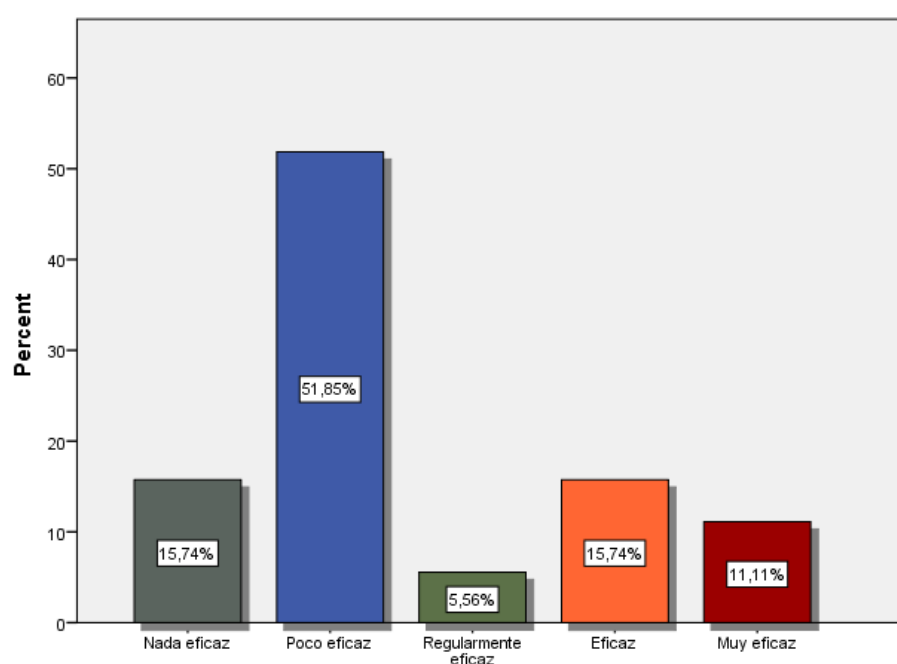
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nada eficaz	17	15.7	15.7
Poco eficaz	56	51.9	67.6
Regularmente eficaz	6	5.6	73.1
Eficaz	17	15.7	88.9
Muy eficaz	12	11.1	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 16 muestran que el 51.9% de servidores señalan que el desarrollo de actitudes mediante la capacitación en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es poco eficaz. Por su parte, el 15.7% señala que es eficaz y el 15.7% nada eficaz. Mientras que el 11.1% señala que es muy eficaz y el 5.6% regularmente eficaz.

En ese sentido, se advierte que más de la mitad (51.9%) de servidores consideran que el desarrollo de actitudes mediante la capacitación en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es ineficaz.

**Figura 6**  
*Desarrollo de actitudes*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



#### A.4. Dimensión 4: Desarrollo de conceptos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es negativa respecto al desarrollo de conceptos.

**Tabla 17**  
*Desarrollo de conceptos*

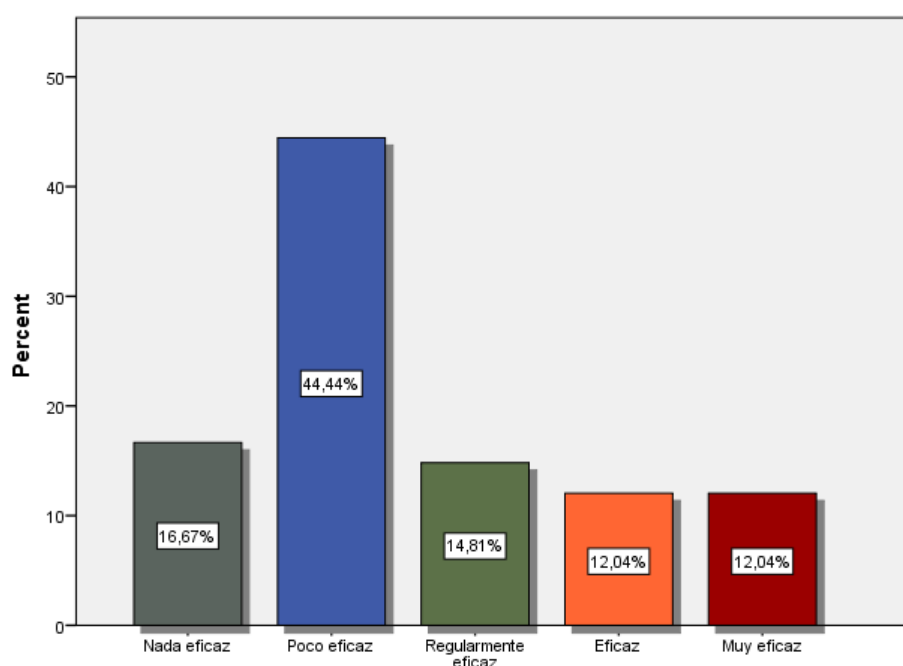
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nada eficaz	18	16.7	16.7
Poco eficaz	48	44.4	61.1
Regularmente eficaz	16	14.8	75.9
Eficaz	13	12.0	88.0
Muy eficaz	13	12.0	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 17 muestran que el 44.4% de servidores señalan que el desarrollo de conceptos mediante la capacitación en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es poco eficaz. Por su parte, el 16.7% señala que es nada eficaz y el 14.8% regularmente eficaz. Mientras que el 12.0% señala que es eficaz y el 12.0% muy eficaz.

En ese sentido, se advierte que casi la mitad (44.4%) de servidores consideran que el desarrollo de conceptos mediante la capacitación en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es ineficaz.

**Figura 7**  
*Desarrollo de conceptos*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**B. Variable 2: Rendimiento laboral**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es regular respecto a su rendimiento laboral.

**Tabla 18**  
*Rendimiento laboral*

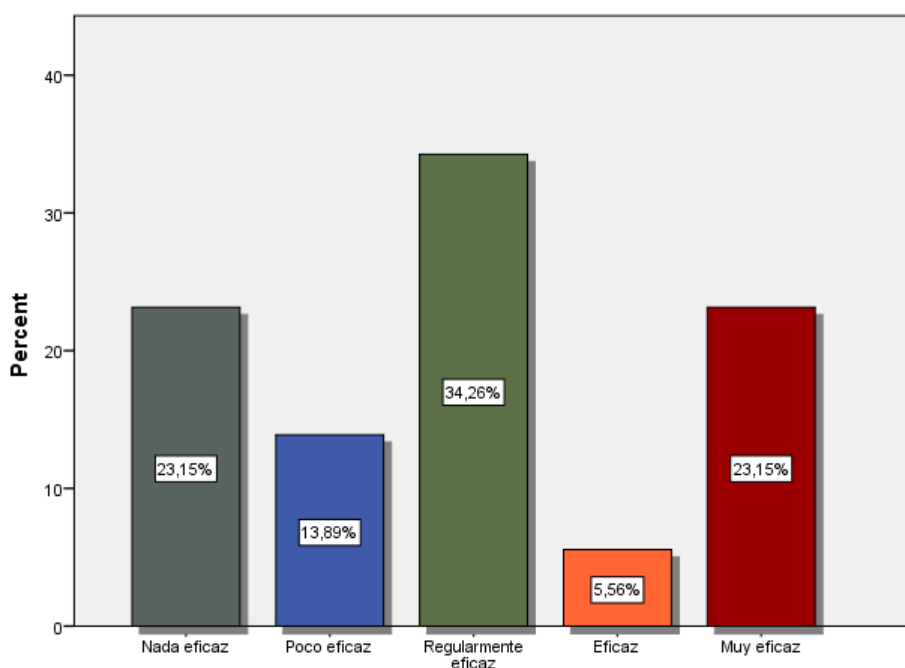
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	25	23.1	23.1
Bajo	15	13.9	37.0
Regular	37	34.3	71.3
Alto	6	5.6	76.9
Muy alto	25	23.1	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 18 muestra que el 34.3% de servidores percibe que su rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular. Por su parte, el 23.1% percibe que es muy alto y el 23.1% muy bajo. Mientras que el 13.9% percibe que es bajo y el 5.6% alto.

En ese sentido, se advierte que más de un tercio (34.3%) de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes consideran que su rendimiento es regular.

**Figura 8**  
*Rendimiento laboral*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

### B.1. Rendimiento en la tarea

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es regular respecto a su rendimiento en la tarea.

**Tabla 19**  
*Rendimiento en la tarea*

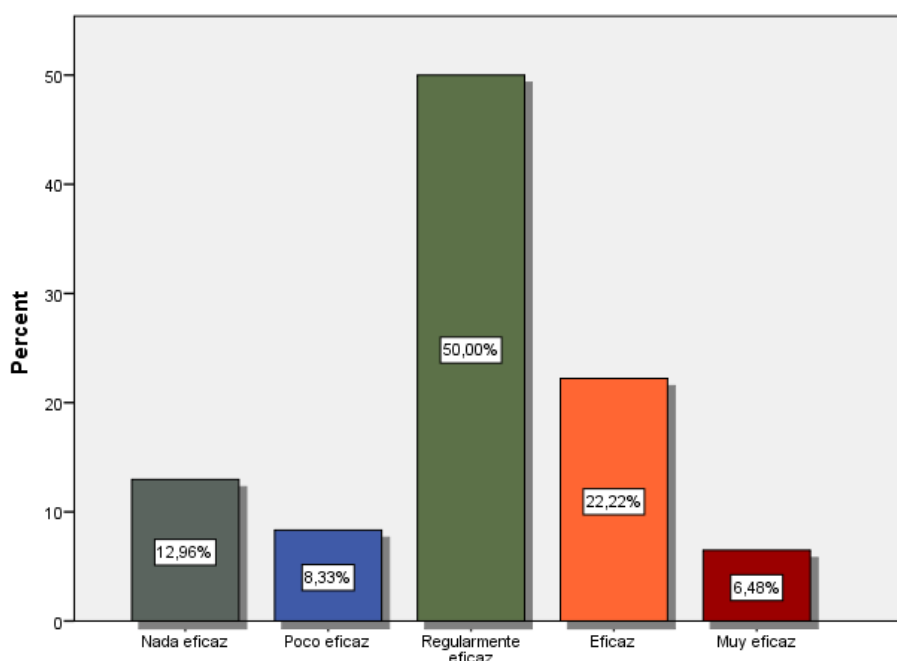
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	14	13.0	13.0
Bajo	9	8.3	21.3
Regular	54	50.0	71.3
Alto	24	22.2	93.5
Muy alto	7	6.5	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 19 muestran que el 50.0% de servidores perciben que su rendimiento respecto a las tareas centrales del puesto laboral que poseen en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular. Por su parte, el 22.2% percibe que es alto y el 13.0% muy bajo. Mientras que el 8.3% percibe que es bajo y el 6.5% muy alto.

En ese sentido, se advierte que la mitad (50.0%) de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que su rendimiento respecto a tareas específicas del puesto que poseen es regular.

**Figura 9**  
*Rendimiento en la tarea*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



## B.2. Rendimiento contextual

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es negativa respecto a su rendimiento en el contexto.

**Tabla 20**  
*Rendimiento contextual*

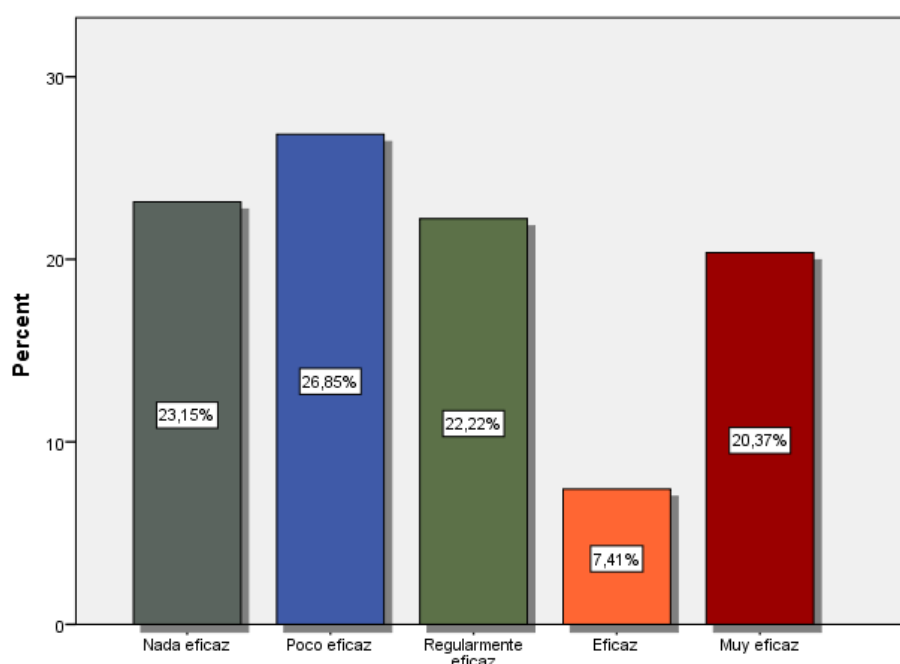
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	25	23.1	23.1
Bajo	29	26.9	50.0
Regular	24	22.2	72.2
Alto	8	7.4	79.6
Muy alto	22	20.4	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 20 muestran que el 50.0% de servidores perciben que su rendimiento respecto a comportamientos cooperativos fuera de las tareas asignadas a su puesto en la Municipalidad Provincial de Aymaraes es bajo. Por su parte, el 23.1% percibe que muy bajo y el 22.2% regular. Mientras que el 20.4% percibe que es muy alto y el 7.4% alto.

En ese sentido, se advierte que casi un tercio (26.9%) de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que su rendimiento en el contexto es bajo.

**Figura 10**  
*Rendimiento contextual*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### B.3. Rendimiento adaptativo

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el 2023 es regular respecto a su rendimiento adaptativo.

**Tabla 21**  
*Rendimiento adaptativo*

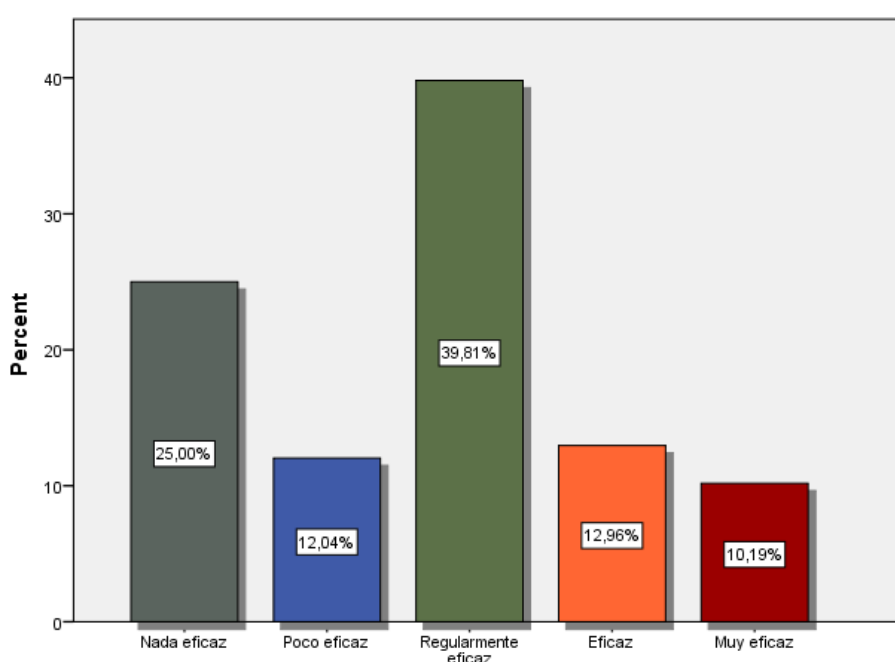
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	27	25.0	25.0
Bajo	13	12.0	37.0
Regular	43	39.8	76.9
Alto	14	13.0	89.8
Muy alto	11	10.2	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

Los resultados obtenidos de acuerdo a la Tabla 21 muestran que el 39.8% de servidores perciben que su rendimiento respecto a la capacidad de adaptarse a cambios en el sistema de trabajo de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular. Por su parte, el 25.0% percibe que es muy bajo y el 13.0% alto. Mientras que el 12.0% percibe que es bajo y el 10.2% muy alto.

En ese sentido, se advierte que más de un tercio (39.8%) de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes consideran que su rendimiento adaptativo es regular.

**Figura 11**  
*Rendimiento adaptativo*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



## 5.2 Contratación de hipótesis

Esta sección presenta los resultados del análisis estadístico inferencial a los que se llegó a partir de la información recopilada mediante los cuestionarios aplicados a los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

La prueba estadística empleada para evaluar la relación entre las variables capacitación y rendimiento laboral; y probar la hipótesis de investigación fue la Prueba de Spearman.

En ese entender, la siguiente tabla muestra los diferentes niveles de intensidad de correlación a los que puede llegar la correlación, de acuerdo al coeficiente obtenido.

**Figura 12**

*Intensidad de la Correlación de Spearman*

COEFICIENTE	INTENSIDAD DE LA CORRELACIÓN
-1.00	Correlación perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación negativa muy fuerte.
+1.00	Correlación perfecta

*Nota.* Extraído de Hernández et. al. (2014)

Asimismo, se empleó el programa estadístico SPSS para analizar la correlación entre las variables de estudio.

### 5.2.1 Contratación de hipótesis general

#### 5.2.1.1 Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de investigación y nulas propuestas fueron las siguientes:

**H<sub>i</sub>:** La capacitación tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**H<sub>0</sub>:** La capacitación no tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

#### 5.2.1.2 Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas propuestas fueron:

**H<sub>i</sub>:**  $p < 0.05$



**H<sub>0</sub>:**  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste ( $p$ ) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a las variables capacitación y rendimiento laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

### 5.2.1.3 Resultados de la prueba de hipótesis

Con relación al objetivo general de la presente investigación, el cual fue determinar la relación entre la capacitación y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes durante el año 2023, los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico revelan una asociación significativa y sólida entre ambas variables.

La aplicación de la prueba de correlación de Spearman arrojó un  $p$ -valor de 0.000, lo que indica una significancia estadística elevada ( $p < 0.05$ ). Asimismo, se identificó un coeficiente de correlación de 0.905, lo que refleja una relación positiva muy fuerte entre la capacitación y el rendimiento laboral del personal evaluado.

Estos resultados permiten concluir que el fortalecimiento de los programas de capacitación incide directamente en el mejoramiento del desempeño laboral. En términos explicativos, se determinó que la variable capacitación explica aproximadamente el 81.90% de la variabilidad observada en la variable rendimiento laboral, lo que pone en evidencia su impacto como factor clave dentro de la gestión del talento humano en el sector público.

A continuación, se detalla la tabla con los resultados obtenidos de la prueba de Spearman aplicada a las variables de estudio:

**Tabla 22**  
*Coefficientes de Correlación: Capacitación y Rendimiento laboral*

	Capacitación		Capacitación	Rendimiento laboral
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de Correlación	1.000	.905**
		p-valor	.	.000



	N	108	108
Rendimiento laboral	Coefficiente de Correlación	.905**	1.000
	p-valor	.000	.
	N	108	108

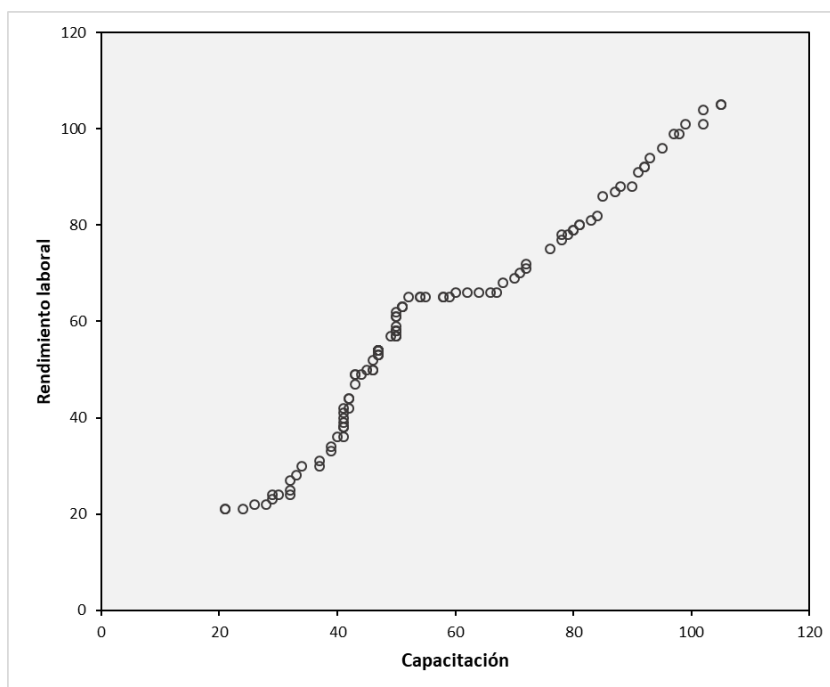
\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Nota. Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación positiva entre la capacitación y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023

**Figura 13**

*Correlación: Capacitación y Rendimiento laboral*



Nota. Autoría propia en función a las teorías

## 5.2.2 Contratación de hipótesis específicas

### 5.2.2.1 Contratación de hipótesis específica 1

#### a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de investigación y nulas propuestas fueron las siguientes:

**H<sub>i</sub>:** La transmisión de la información tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**H<sub>0</sub>:** La transmisión de la información no tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.



**b) Hipótesis estadística**

Las hipótesis estadísticas propuestas fueron:

**H<sub>i</sub>:**  $p < 0.05$

**H<sub>o</sub>:**  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste ( $p$ ) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión transmisión de la información y la variable rendimiento laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

**c) Resultados de la prueba de hipótesis**

Respecto al objetivo específico orientado a analizar la relación entre la transmisión de la información y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, año 2023, los hallazgos obtenidos a través del análisis de correlación respaldan una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables.

A partir del uso del coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo un valor  $p$  de 0.000, lo que indica una alta significancia estadística ( $p < 0.05$ ). Del mismo modo, se halló un coeficiente de correlación de 0.929, lo cual representa una relación positiva muy fuerte entre la dimensión transmisión de información y el rendimiento laboral del personal evaluado.

Con base en estos resultados, se puede afirmar que la transmisión de información determina notablemente en el rendimiento del personal, explicando aproximadamente el 86.30% de la variabilidad observada en esta última variable. Lo anterior subraya la importancia de contar con una comunicación institucional clara, oportuna y efectiva como mecanismo que potencia el desempeño del recurso humano en el contexto municipal. A continuación, se presenta la tabla que sintetiza los resultados obtenidos mediante la prueba de Spearman:

**Tabla 23**

*Coefficientes de Correlación: Transmisión de información y Rendimiento laboral*

	Transmisión de información	Rendimiento laboral
--	----------------------------	---------------------



Rho de Spearman	Transmisión de información	Coefficiente de Correlación	1.000	.929**
		p-valor	.	.000
		N	108	108
	Rendimiento laboral	Coefficiente de Correlación	.929**	1.000
		p-valor	.000	.
		N	108	108

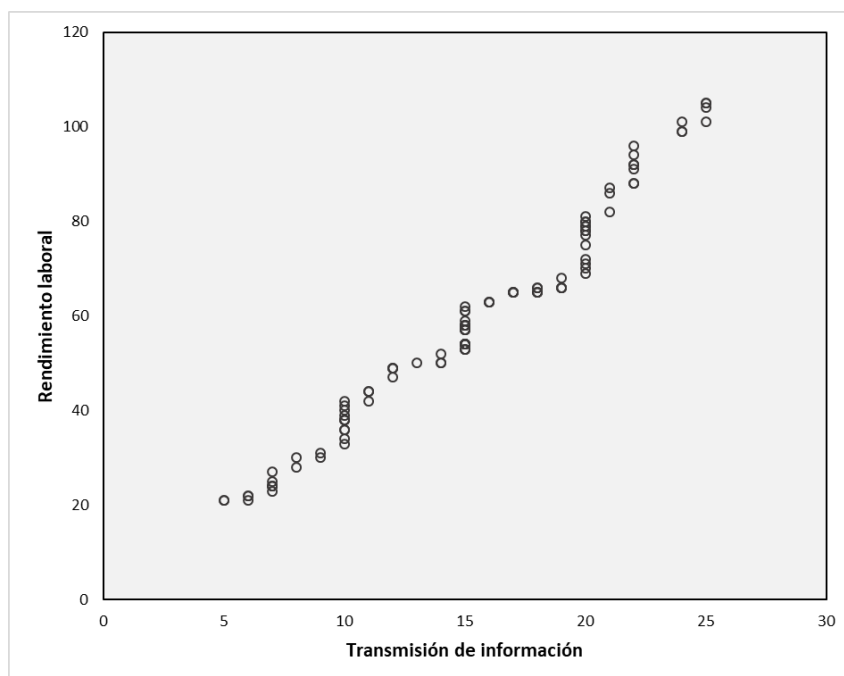
\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Nota. Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis específica de la investigación, al indicar que existe relación positiva entre la transmisión de información y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Figura 14**

*Correlación: Transmisión de información y Rendimiento laboral*



Nota. Autoría propia en función a las teorías

### 5.2.2.2 Contratación de hipótesis específica 2

#### a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de investigación y nulas propuestas fueron las siguientes:

**H<sub>i</sub>:** El desarrollo de habilidades tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**H<sub>0</sub>:** El desarrollo de habilidades no tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.



### b) Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas propuestas fueron:

**H<sub>i</sub>:**  $p < 0.05$

**H<sub>0</sub>:**  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste ( $p$ ) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión desarrollo de habilidades y la variable rendimiento laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

### c) Resultados de la prueba de hipótesis

En relación con uno de los objetivos específicos del estudio, orientado a establecer la relación entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes durante el año 2023, los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de correlación permiten confirmar una asociación significativa entre ambas variables.

A través de la prueba de correlación de Spearman, se obtuvo un valor de  $p$  igual a 0.000, lo que indica una significancia estadística alta ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.865, lo cual refleja una relación positiva considerable entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral del personal evaluado.

Estos resultados permiten concluir que el fortalecimiento de las habilidades laborales determina directamente en el nivel de desempeño de los servidores públicos. De forma cuantitativa, se determinó que esta dimensión explica el 74.82% de la variación en la variable rendimiento laboral, lo que subraya su relevancia en la gestión del talento humano dentro del ámbito institucional.

A continuación, se presenta la tabla que sintetiza los resultados obtenidos mediante la prueba de Spearman aplicada a la dimensión desarrollo de habilidades y la variable rendimiento laboral:

**Tabla 24**

*Coefficientes de Correlación: Desarrollo de habilidades y Rendimiento laboral*

	Desarrollo de habilidades	Rendimiento laboral
--	---------------------------	---------------------



Rho de Spearman	Desarrollo de habilidades	Coefficiente de Correlación	1.000	.865**
		p-valor	.	.000
		N	108	108
	Rendimiento laboral	Coefficiente de Correlación	.865**	1.000
		p-valor	.000	.
		N	108	108

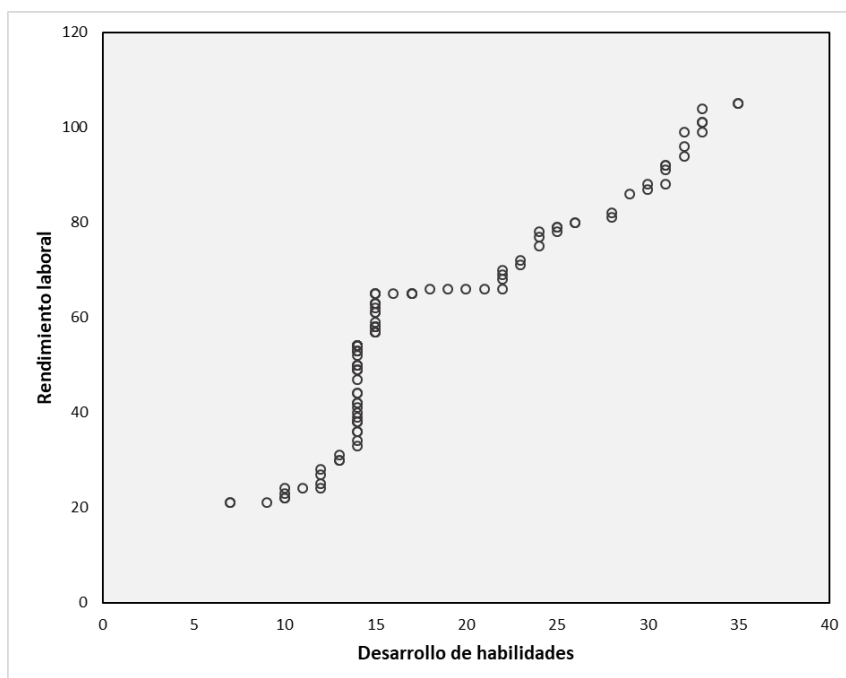
\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Nota. Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis específica de la investigación, al indicar que existe relación positiva entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Figura 15**

*Correlación: Desarrollo de habilidades y Rendimiento laboral*



Nota. Autoría propia en función a las teorías

### 5.2.2.3 Contratación de hipótesis específica 3

#### a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de investigación y nulas propuestas fueron las siguientes:

**H<sub>i</sub>:** El desarrollo de actitudes tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**H<sub>0</sub>:** El desarrollo de actitudes no tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.



### **b) Hipótesis estadística**

Las hipótesis estadísticas propuestas fueron:

**H<sub>i</sub>:**  $p < 0.05$

**H<sub>0</sub>:**  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste ( $p$ ) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión desarrollo de actitudes y la variable rendimiento laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

### **c) Resultados de la prueba de hipótesis**

En relación con el objetivo específico de la investigación, que fue establecer la relación entre el desarrollo de actitudes y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes durante el año 2023, los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de correlación permitieron evidenciar una asociación significativa entre ambas variables.

Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, se encontró que el valor de  $p$  fue igual a 0.000, lo cual indica una significancia estadística alta ( $p < 0.05$ ). Asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.895, lo que representa una relación positiva considerable entre la dimensión desarrollo de actitudes y la variable rendimiento laboral.

Este resultado permite afirmar que, a mayor desarrollo de actitudes en los servidores públicos, mayor será su nivel de rendimiento laboral. En términos explicativos, se determinó que dicha dimensión explica el 80.10% de la variación observada en el rendimiento laboral del personal evaluado. Esto pone en evidencia la importancia de fortalecer las actitudes laborales como elemento clave para mejorar el desempeño institucional.

A continuación, se presenta la tabla que resume los coeficientes de correlación obtenidos a través de la prueba de Spearman aplicada entre



la dimensión desarrollo de actitudes y la variable rendimiento laboral:

**Tabla 25**

*Coefficientes de Correlación: Desarrollo de actitudes y Rendimiento laboral*

			Desarrollo de actitudes	Rendimiento laboral
Rho de Spearman	Desarrollo de actitudes	Coefficiente de Correlación	1.000	.895**
		p-valor	.	.000
		N	108	108
	Rendimiento laboral	Coefficiente de Correlación	.895**	1.000
		p-valor	.000	.
		N	108	108

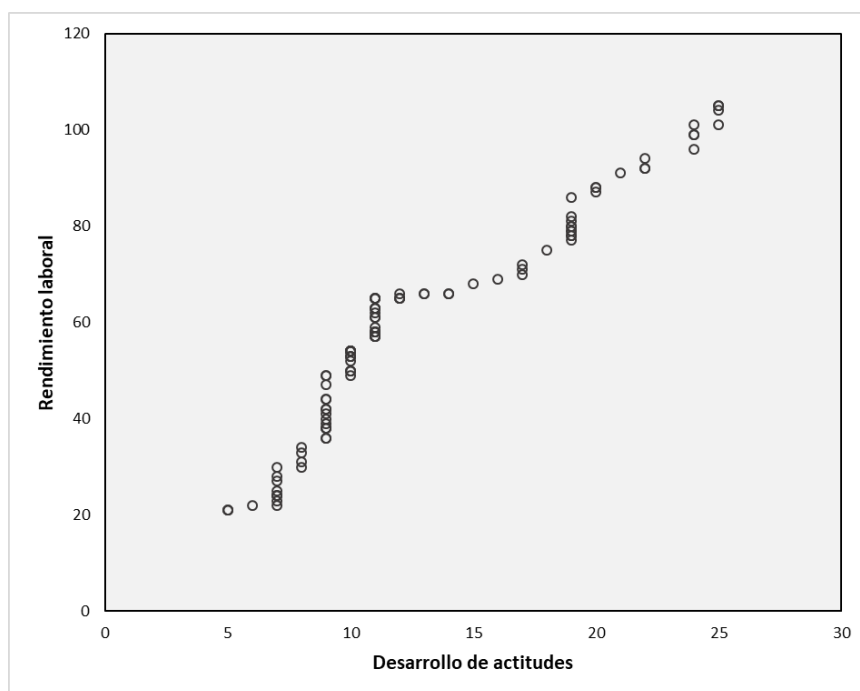
\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

*Nota.* Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis específica de la investigación, al indicar que existe relación positiva entre el desarrollo de actitudes y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Figura 16**

*Correlación: Desarrollo de actitudes y Rendimiento laboral*



*Nota.* Autoría propia en función a las teorías

#### 5.2.2.4 Contrastación de hipótesis específica 4

##### a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula



La hipótesis de investigación y nulas propuestas fueron las siguientes:

**H<sub>i</sub>:** El desarrollo de conceptos tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**H<sub>0</sub>:** El desarrollo de conceptos no tiene relación positiva con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

#### **b) Hipótesis estadística**

Las hipótesis estadísticas propuestas fueron:

**H<sub>i</sub>:**  $p < 0.05$

**H<sub>0</sub>:**  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste ( $p$ ) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión desarrollo de conceptos y la variable rendimiento laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

#### **c) Resultados de la prueba de hipótesis**

Respecto al objetivo general de la investigación: Establecer la relación entre el desarrollo de conceptos y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023. Se pudo encontrar, mediante el análisis de correlación, utilizando el Coeficiente de Spearman, que el desarrollo de conceptos está relacionado con el rendimiento laboral al presentar una  $p$ -valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.903. En ese sentido, se puede afirmar que la dimensión desarrollo de conceptos representa el 81.54% de la variación en la variable rendimiento laboral. Por tanto, la correlación es positiva muy fuerte.

La siguiente tabla muestra los coeficientes de correlación obtenidos a partir de la Prueba de Spearman aplicadas a la dimensión desarrollo de conceptos y la variable rendimiento laboral.

**Tabla 26**

*Coefficientes de Correlación: Desarrollo de conceptos y Rendimiento laboral*

			Desarrollo de conceptos	Rendimiento laboral
Rho de Spearman	Desarrollo de conceptos	Coefficiente de Correlación	1.000	.903**
		p-valor	.	.000
		N	108	108
	Rendimiento laboral	Coefficiente de Correlación	.903**	1.000
		p-valor	.000	.
		N	108	108

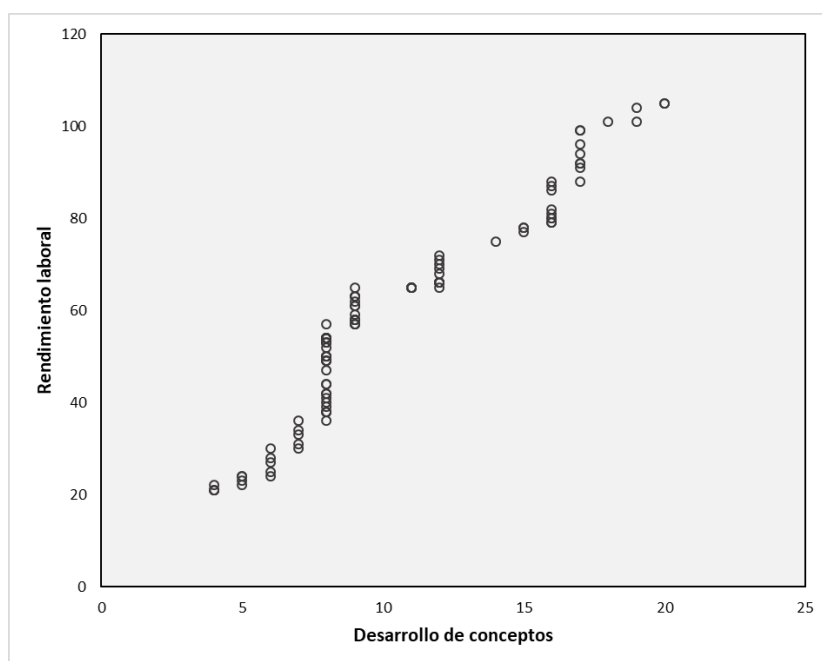
\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Nota. Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis específica de la investigación, al indicar que existe relación positiva entre el desarrollo de conceptos y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Figura 17**

*Correlación: Desarrollo de conceptos y Rendimiento laboral*



Nota. Autoría propia en función a las teorías

### 5.3 Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación, en relación con la hipótesis general, evidencian que existe una correlación positiva significativa entre la capacitación y el rendimiento laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, año 2023. El análisis estadístico arrojó un coeficiente de Spearman de 0.905, lo que indica una relación muy fuerte entre ambas variables, confirmando que la capacitación determina en el rendimiento laboral.



Este hallazgo se encuentra en consonancia con diversos estudios previos sobre la temática. Por ejemplo, Nuñuvero (2019) sostiene que un adecuado nivel de capacitación es esencial para alcanzar un mejor desempeño laboral, destacando la importancia de evaluar constantemente el nivel formativo de los trabajadores. Asimismo, Roncancio y Pregonero (2013) argumentan que la capacitación representa una oportunidad clave para fortalecer las capacidades del personal, ya que existe una relación directa entre el nivel de capacitación y el incremento del rendimiento. De forma similar, Vilca (2012) afirma que una organización orientada al aprendizaje es aquella capaz de adaptarse continuamente a los cambios del entorno, lo cual se traduce en un aumento en el desempeño de su capital humano. Por su parte, Navarrete (2018) resalta la necesidad de implementar planes de capacitación integrales, basados en diagnósticos previos, que promuevan la mejora del rendimiento del personal.

Además, los resultados de esta investigación coinciden con otros estudios desarrollados a nivel internacional. Yanchatuña (2012), por ejemplo, encontró una relación positiva entre la capacitación y el rendimiento laboral, con un coeficiente de regresión  $\beta = 3.841$  y un valor p menor a 0.05, lo que evidencia una relación estadísticamente significativa. Igualmente, Navarrete (2018) reportó un coeficiente de Pearson de 0.729 con un valor p de 0.000, confirmando que la capacitación contribuye directamente a mejorar el desempeño de los trabajadores cuando se basa en un diagnóstico adecuado y en una planificación pertinente.

En cuanto a estudios nacionales, Patiño y Pinedo (2019) hallaron un coeficiente de correlación de 0.896 y un valor p de 0.022, estableciendo que el nivel de capacitación es un factor crucial en el rendimiento laboral. Estos autores enfatizan la necesidad de seguir explorando los factores que influyen en el nivel de formación de los trabajadores, considerando que cada individuo posee distintas capacidades y conocimientos. Asimismo, Callante y Velásquez (2019) encontraron una correlación positiva entre ambas variables, con un coeficiente de 0.534 y un valor p de 0.017, destacando que invertir en la capacitación del personal contribuye significativamente al logro de los objetivos institucionales. Nuñuvero (2019) también reportó una correlación significativa entre la capacitación y el rendimiento laboral, con un coeficiente de Pearson de 0.809 y un valor p de 0.000. En su análisis, subraya que la capacitación mejora la eficiencia y eficacia de



los trabajadores, reduce los errores y acorta el tiempo de aprendizaje, impactando positivamente en la productividad organizacional.

Finalmente, en el ámbito local, Rojas (2019) reportó un coeficiente Rho de Spearman de 0.790 y un valor p de 0.01, lo que reafirma la existencia de una relación significativa entre la capacitación y el rendimiento laboral. El estudio concluye que una organización con capacidad de aprendizaje constante es más capaz de adaptarse a las transformaciones propias del contexto globalizado, lo que a su vez impulsa el rendimiento. Moscoso (2018), por su parte, identificó una correlación positiva similar con un coeficiente de 0.719 y un valor p menor a 0.05, destacando que implementar procesos formativos en el personal conlleva a una mejora notable en su productividad y desempeño.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación entre la capacitación y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes durante el año 2023. Para alcanzar este propósito, se revisaron antecedentes teóricos vinculados al tema de estudio y se aplicaron instrumentos de recolección de datos (específicamente cuestionarios) dirigidos al personal de la institución. A partir del análisis realizado, se arribó a las siguientes conclusiones:

(1) Se comprobó la existencia de una relación positiva significativa entre la capacitación y el rendimiento laboral. El coeficiente de Spearman fue de 0.905, lo cual indica una asociación muy fuerte. Esto demuestra que el fortalecimiento de las acciones formativas determina directamente en el desempeño del personal. Mientras que el 44.4% de los trabajadores consideró que la capacitación fue “regularmente eficaz”, el 34.3% evaluó su propio rendimiento como “regular”. Además, se determinó que la capacitación explica el 81.90% de la variación en el rendimiento laboral, lo que confirma su papel determinante en la mejora del desempeño. Por tanto, se concluye que la capacitación es un factor predictivo clave para el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

(2) Se evidenció una relación positiva entre la dimensión transmisión de información y el rendimiento laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.029. Aunque la relación es débil, resulta significativa, lo que sugiere que una comunicación más efectiva puede contribuir, aunque en menor medida, a mejorar el desempeño. El 29.6% consideró que la transmisión de información fue “algunas veces eficaz” y el 34.3% percibió su rendimiento como “regular”. Esta dimensión explicó el 86.30% de la variación en el rendimiento laboral, lo que refuerza su relevancia. En consecuencia, se concluye que la mejora en la comunicación interna favorece el desempeño de los servidores públicos.

(3) En relación con la dimensión desarrollo de habilidades, también se encontró una relación positiva significativa con el rendimiento laboral, reflejada en un coeficiente de



Spearman de 0.865. El 56.5% evaluó esta dimensión como “regularmente eficaz” y el 34.3% calificó su desempeño como “regular”. Esta variable explica el 74.82% de la variación en el rendimiento, lo que indica que el fortalecimiento de habilidades específicas contribuye considerablemente al desempeño del personal en sus funciones diarias.

(4) En cuanto al desarrollo de actitudes, se halló una relación positiva importante con el rendimiento laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.895. El 51.9% señaló que esta dimensión fue “algunas veces eficaz”, manteniéndose constante la percepción del rendimiento como “regular” (34.3%). La dimensión explicó el 80.10% de la variación del rendimiento, lo cual evidencia que fomentar actitudes positivas en el personal tiene un impacto directo en su desempeño laboral.

(5) Finalmente, se observó una relación positiva muy fuerte entre la dimensión desarrollo de conceptos y el rendimiento laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.903. El 44.4% de los trabajadores calificó esta dimensión como “algunas veces eficaz” y nuevamente, el 34.3% evaluó su rendimiento como “regular”. Esta dimensión explicó el 81.54% de la variación en la calidad del desempeño, lo que demuestra que la comprensión teórica y conceptual por parte del trabajador incide de forma relevante en su productividad.

## 6.2 Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos en la presente investigación, se proponen las siguientes recomendaciones dirigidas principalmente a la comunidad académica y científica interesada en el estudio del rendimiento laboral y los procesos de capacitación en el sector público:

(1) Dado que se constató una relación positiva significativa entre la capacitación y el rendimiento laboral, se recomienda profundizar en el análisis de los mecanismos que sustentan esta relación. Para ello, es pertinente realizar estudios longitudinales que permitan medir el impacto sostenido de distintos tipos de programas de capacitación. Además, se sugiere desarrollar investigaciones comparativas entre instituciones con estrategias formativas diferenciadas. También resulta relevante explorar el efecto de factores contextuales, como la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, en la eficacia de dichas capacitaciones.

(2) Considerando que la dimensión transmisión de información también mostró una relación significativa con el rendimiento, se aconseja investigar de manera más profunda el impacto de las estrategias de comunicación interna. En particular, se recomienda



implementar estudios de corte longitudinal que evalúen cómo la calidad y frecuencia de la comunicación determina en el desempeño laboral a lo largo del tiempo. Asimismo, se sugiere explorar el papel de la tecnología en los procesos comunicacionales organizacionales y su efecto sobre la productividad del personal.

(3) En atención a los resultados que indican una relación significativa entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral, se recomienda realizar estudios que analicen el impacto de distintos programas de fortalecimiento de competencias técnicas y blandas. Estos estudios deberían enfocarse en su aplicación a largo plazo y considerar comparaciones entre diversas estrategias de gestión del talento humano. Además, se propone examinar la determina del entorno organizacional y del liderazgo en la efectividad de estos programas.

(4) Dado que el desarrollo de actitudes se asocia positivamente con el rendimiento laboral, se recomienda explorar nuevas intervenciones orientadas a promover actitudes laborales proactivas, cooperativas y orientadas a resultados. Se sugiere implementar investigaciones longitudinales que permitan verificar la sostenibilidad de estos cambios actitudinales en el tiempo, así como estudios comparativos entre instituciones con enfoques diferenciados de gestión del comportamiento organizacional. Igualmente, se recomienda analizar el rol que desempeñan la cultura organizacional y el liderazgo transformacional en el éxito de estas estrategias.

(5) Finalmente, al confirmarse la relación positiva entre el desarrollo de conceptos (conocimientos teóricos y comprensión de procesos) y el rendimiento laboral, se sugiere promover investigaciones centradas en evaluar el impacto de programas de formación conceptual o académica sobre el desempeño de los trabajadores públicos. Estos estudios deben incluir enfoques longitudinales y comparativos, e incorporar como variables de análisis los factores organizacionales y de liderazgo que pueden potenciar o limitar la efectividad de dichos programas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Aquino, J. A., Vola-Luhers, R. E., Arecco, M. J., & Aquino, G. J. (2010). *Recursos humanos* (4° ed.). Buenos Aires: Prentice Hall.
- Callante, Y., & Velasquez, N. (2019). *El desarrollo de personal y su impacto en el desempeño laboral en los trabajadores de la Sede de la Unidad de Gestión Educativa Local La Joya-Arequipa*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
- Campos, S. (2008). *Manual de gestión de recursos huamanos*. Lima, Perú: Gaceta Jurídica.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Cea, M. A. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México, D.F.: McGraw Hill Educación.
- Congreso de la República. (2013). *Ley del servicio civil - Ley N° 30057*. Lima, Peru: El Peruano. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/\\_30057\\_-\\_22-07-2013\\_09\\_46\\_37\\_-30057.pdf?v=1645457366](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/_30057_-_22-07-2013_09_46_37_-30057.pdf?v=1645457366)
- Cozby, P. C. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento* (Octava ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Delgado, I., Gómez, L., Romero, A. M., & Vázquez, E. (2006). *Gestión de recursos humanos: Del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Educación.
- Delgado, I., Gómez, L., Romero, A., & Vázquez, E. (2006). *Gestión de recursos humanos. Del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. Prentice Hall.
- Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (Segunda ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Escudero, C. L., & Cortéz, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala, Ecuador: Editorial UTMACH.



- Escuela Nacional de Administración Pública. (2021). *El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil*. Lima, Perú: Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.
- Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Buenos Aires, Argentina: UAI Editorial.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. M. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos. Capital humano*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Hernández, R., Frenández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México, D.F.: McGraw Hill Education.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *JOEM*, 53(8), 856-866.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Louffat, E. (2011). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos* (Segunda ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Marques, M. J. (2001). *Estadística básica: un enfoque no paramétrico*. México, D.F.: Instituto de Estudios Superiores Zaragoza.
- Martínez, R. M., Tuya, L. C., Martínez, M., & Pérez, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de spearman. *Revista Habanera de Ciencias*, 8(2).
- Moscoso, A. (2018). *Relación entre la capacitación y la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac – 2018*. Tesis de Licenciatura, Andahuaylas, Perú.
- Navarrete, M. (2018). *La capacitación del personal y el desempeño laboral*. Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.



- Nuñuvero, M. (2019). *Nivel de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores del área de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2017*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Patiño, L., & Pinedo, A. (2019). *Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad 2018*. Tesis de Maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, Perú.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (1990). *Administración de la capacitación*. México: The Mc Graw Hill.
- Rodríguez, J., Pierdant, A. I., & Rodríguez, C. (2014). *Estadística aplicada II: estadística en administración para la toma de decisiones*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Rojas, N. (2019). *Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la gerencia Sub Regional Chanka, Andahuaylas – 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad José María Arguedas, Apurímac, Perú, Andahuaylas, Perú.
- Roncancio, L., & Pregonero, M. (2013). *Capacitación en relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa CELPRO S.A.S*. Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad de Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Vilca, Y. (2012). *El desarrollo de capacidades en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Apurímac, Perú.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: The McGraw-Hill.
- Yanchatuña, R. (2012). *La capacitación del personal y el desempeño laboral en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Píllaro*. Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.



## ANEXOS



**Anexo N° 01: Matriz de consistencia**

**TITULO: Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO, NIVEL, MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	
<p><b>PG:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?</p>	<p><b>OG:</b> Determinar la relación entre la capacitación y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023</p>	<p><b>HG:</b> La capacitación tiene relación positiva con el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023</p>	Capacitación	Transmisión de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del conocimiento sobre la organización</li> <li>• Aumento del conocimiento sobre usuarios</li> <li>• Aumento de conocimiento sobre servicios</li> <li>• Aumento de conocimiento sobre políticas y directrices</li> <li>• Aumento de conocimiento sobre reglas y procedimientos</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación básica</li> </ul> <p><b>Nivel de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación correlacional</li> </ul> <p><b>Método de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método deductivo</li> </ul> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño no experimental – Transeccional</li> </ul>	<p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>	<p><b>Población:</b> N = 150 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes</p> <p><b>Muestra:</b> n = 108 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes</p>	
<p><b>PE1:</b> ¿Qué relación existe entre la transmisión de la información y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?</p> <p><b>PE2:</b> ¿Qué relación existe entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?</p> <p><b>PE3:</b> ¿Qué relación existe entre el desarrollo de actitudes y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023?</p> <p><b>PE4:</b> ¿Qué relación existe entre el desarrollo de conceptos y el rendimiento laboral en la Municipalidad</p>	<p><b>OE1:</b> Establecer la relación entre la transmisión de la información y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023</p> <p><b>OE2:</b> Establecer la relación entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023</p> <p><b>OE3:</b> Establecer la relación entre el desarrollo de actitudes y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023</p> <p><b>OE4:</b> Establecer la relación entre la transmisión de la información y el rendimiento laboral en la</p>	<p><b>HE1:</b> La transmisión de la información tiene relación positiva con el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023</p> <p><b>HE2:</b> El desarrollo de habilidades tiene relación positiva con el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023</p> <p><b>HE3:</b> El desarrollo de actitudes tiene relación positiva con el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023</p> <p><b>HE4:</b> La transmisión de la información tiene relación positiva con el rendimiento laboral en la</p>			Desarrollo de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de habilidades interpersonales</li> <li>• Mejora de habilidades comunicativas</li> <li>• Mejora de habilidades de liderazgo</li> <li>• Mejora de habilidades para la resolución de conflictos</li> <li>• Mejora de habilidades para trabajar en equipo</li> <li>• Mejora de habilidades para la realización y operación de tareas</li> <li>• Mejora de habilidades para el manejo de equipos y herramientas</li> </ul>			
					Desarrollo de actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación de conducta para cambiar actitudes negativas por favorables</li> </ul>			

Provincial de Aymaraes, 2023?	Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023	Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación de conducta para adquirir conciencia de las relaciones</li> <li>• Modificación de conducta para mejorar la sensibilidad hacia las personas</li> <li>• Modificación de conducta para aumentar la motivación</li> <li>• Modificación de la conducta para la adquisición de nuevos hábitos y conductas</li> </ul>			
				Desarrollo de conceptos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la capacidad para analizar sucesos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas</li> <li>• Incremento de la destreza para coordinar e interpretar las ideas y prácticas</li> <li>• Incremento de la capacidad para pensar en forma estratégica</li> <li>• Incremento de la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales</li> </ul>			
			Rendimiento laboral	Rendimiento en la tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Planificación y organización del trabajo</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Priorización de problemas</li> <li>• Eficiencia en el trabajo</li> </ul>			
				Rendimiento contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Aceptar y aprender de la retroalimentación</li> <li>• Cooperando con otros</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>			

					<ul style="list-style-type: none"><li>• Estar orientado al usuario</li><li>• Creatividad</li><li>• Asumir tareas de trabajo desafiantes</li></ul>			
				Rendimiento adaptativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esfuerzo de formación y aprendizaje</li><li>• Adaptabilidad Física</li><li>• Adaptabilidad interpersonal</li><li>• Manejo de Emergencias y Crisis</li><li>• Manejo del estrés laboral</li><li>• Resolver problemas de forma creativa</li><li>• Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles</li><li>• Adaptabilidad cultural</li></ul>			

## Anexo N° 02: Instrumento de investigación

### CUESTIONARIO

Se está realizando una investigación que servirá para elaborar una tesis de pre grado sobre la capacitación y el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

Solicito su colaboración para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas seleccionadas para el estudio fueron elegidas al azar. Las opiniones de todos los encuestados serán analizadas e incluidas en la tesis, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

<b>N° Encuesta</b>

<i>Sexo</i>	
<i>Edad</i>	

<i>Condición laboral (Nombrado o Contratado)</i>	
<i>Área de trabajo</i>	

#### Instrucciones:

A continuación, encontrará enunciados relacionados a la capacitación y el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes. Por favor, indique en qué grado se encuentra de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones presentadas. Tomar en consideración la siguiente escala:

1	<i>Raramente</i>
2	<i>Algunas veces</i>
3	<i>Regularmente</i>
4	<i>A menudo</i>
5	<i>Siempre</i>

## CAPACITACIÓN

### 1. Transmisión de información

Con que frecuencia...

N°	ÍTEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	La entidad realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores el conocimiento sobre la organización	1	2	3	4	5
2	La entidad realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores el conocimiento sobre los usuarios	1	2	3	4	5
3	La entidad realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores el sobre servicios que brinda a la población	1	2	3	4	5
4	La entidad realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores sobre las políticas y directrices internas	1	2	3	4	5
5	La entidad realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores reglas y procedimientos internos	1	2	3	4	5

## 2. Desarrollo de habilidades

Con que frecuencia...

N°	ÍTEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
6	La entidad realiza actividad para mejorar en los trabajadores sus habilidades interpersonales	1	2	3	4	5
7	La entidad realiza actividad para mejorar en los trabajadores sus habilidades comunicativas	1	2	3	4	5
8	La entidad realiza actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades de liderazgo	1	2	3	4	5
9	La entidad realiza actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades para la resolución de conflictos	1	2	3	4	5
10	La entidad realiza actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades para trabajar en equipo	1	2	3	4	5
11	La entidad desarrolla actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades para la realización y operación de tareas	1	2	3	4	5
12	La entidad desarrolla actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades para el manejo de equipos y herramientas	1	2	3	4	5

## 3. Desarrollo de actitudes

Con que frecuencia...

N°	ÍTEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
13	La entidad realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para cambiar actitudes negativas por favorables	1	2	3	4	5
14	La entidad realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para adquirir conciencia de las relaciones	1	2	3	4	5
15	La entidad realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para mejorar la sensibilidad hacia las personas	1	2	3	4	5
16	La entidad realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para aumentar la motivación	1	2	3	4	5
17	La entidad realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para la adquisición de nuevos hábitos y conductas	1	2	3	4	5

## 4. Desarrollo de conceptos

Con que frecuencia...

N°	ÍTEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
18	La entidad realiza actividades para incrementar en los trabajadores la capacidad para analizar sucesos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas	1	2	3	4	5
19	La entidad realiza actividades para incrementar en los trabajadores la destreza para coordinar e interpretar las ideas y prácticas	1	2	3	4	5
20	La entidad realiza actividades para incrementar en los trabajadores la capacidad para pensar en forma estratégica	1	2	3	4	5

21	La entidad realiza actividades para incrementar en los trabajadores la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

## RENDIMIENTO LABORAL

### 1. Rendimiento en la tarea

Con que frecuencia...

Nº	ÍTEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	Logro planificar mi trabajo para que se hiciera a tiempo	1	2	3	4	5
2	La planificación y organización de mi trabajo es óptima	1	2	3	4	5
3	Tengo en cuenta los resultados que tenía que lograr en mi trabajo	1	2	3	4	5
4	Puedo separar los problemas principales de los secundarios en el trabajo	1	2	3	4	5
5	Puedo realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo	1	2	3	4	5

### 2. Rendimiento contextual

Con que frecuencia...

Nº	ÍTEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
6	Tomo la iniciativa cuando había que organizar algo	1	2	3	4	5
7	Trato de aprender de los comentarios que recibí de otros sobre mi trabajo	1	2	3	4	5
8	La colaboración con otros sale bien	1	2	3	4	5
9	La comunicación con los demás conduce al resultado deseado	1	2	3	4	5
10	Puedo cumplir con mis responsabilidades	1	2	3	4	5
11	Considero que los usuarios quedaron satisfechos con mi trabajo	1	2	3	4	5
12	Se me ocurren ideas creativas en el trabajo	1	2	3	4	5
13	Asumo tareas de trabajo desafiantes, cuando estoy disponible	1	2	3	4	5

### 3. Rendimiento adaptativo

Con que frecuencia...

Nº	ÍTEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
14	Trabajo por mantener actualizados mis conocimientos laborales	1	2	3	4	5
15	Trabajo por mantener actualizados mis habilidades laborales	1	2	3	4	5
16	Demuestro flexibilidad	1	2	3	4	5
16	Puedo afrontar bien las situaciones difíciles y los contratiempos en el trabajo	1	2	3	4	5
17	Me recupero rápido, después de situaciones difíciles o contratiempos en el trabajo	1	2	3	4	5
18	Se me ocurren soluciones creativas a nuevos problemas.	1	2	3	4	5
19	Puedo hacer frente bien a situaciones inciertas e impredecibles en el trabajo	1	2	3	4	5
20	Me adapto fácilmente a los cambios en mi trabajo	1	2	3	4	5

**Anexo N° 03: Fichas de validación de instrumento**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍM.**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**Escuela Académico Profesional de Administración**



**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto** : M.S.c. María Patricia Lima Bendezu

**Título de la Investigación** : “Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023”.

**Objetivo de la investigación** : Determinar la relación entre la capacitación y rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**Unidad de análisis** : Los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Investigador (es)** : Bach. Adm. Victor Manuel Bravo Zegarra

**Instrumento** : Cuestionario Variable capacitación

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 28 + 15) / 50 = 0.86 = 86 \%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 26 de junio del 2023.

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
  
 M.Sc. María Patricia Lima Bendezu  
 DOCENTE  
 Firma y sello del experto





**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**Escuela Académico Profesional de Administración**



**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto** : M.S.c. María Patricia Lima Bendezu

**Título de la Investigación** : “Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023”.

**Objetivo de la investigación** : Determinar la relación entre la capacitación y rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**Unidad de análisis** : Los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Investigador (es)** : Bach. Adm. Victor Manuel Bravo Zegarra

**Instrumento** : Cuestionario Variable rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 28 + 15) / 50 = 0.86 = 86 \%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 26 de junio del 2023.


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
  
 M.Sc. María Patricia Lima Bendezu  
 Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 Escuela Académico Profesional de Administración



**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto** : Dra. Silvia Soledad López Ibañez

**Título de la Investigación** : “Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023”.

**Objetivo de la investigación** : Determinar la relación entre la capacitación y rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**Unidad de análisis** : Los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Investigador (es)** : Bach. Adm. Victor Manuel Bravo Zegarra

**Instrumento** : Cuestionario Variable capacitación

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad			X		
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 3 + 16 + 25) / 50 = 0.88 = 88 \%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 26 de junio del 2023.



Dra. Silvia S. López Ibañez  
 DOCENTE

Firma y sello del experto





**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
 Escuela Académico Profesional de Administración



**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto** : Dra. Silvia Soledad López Ibáñez

**Título de la Investigación** : “Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023”.

**Objetivo de la investigación** : Determinar la relación entre la capacitación y rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**Unidad de análisis** : Los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Investigador (es)** : Bach. Adm. Victor Manuel Bravo Zegarra

**Instrumento** : Cuestionario Variable rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 32 + 10) / 50 = 0.84 = 84\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 26 de junio del 2023.


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS  
 DE APURÍMAC  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 -----  
 Dra. Silvia S. López Ibáñez  
 DOCENTE

Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 Escuela Académico Profesional de Administración



**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto** : Mg. Máximo Soto Pareja

**Título de la Investigación** : “Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023”.

**Objetivo de la investigación** : Determinar la relación entre la capacitación y rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**Unidad de análisis** : Los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Investigador (es)** : Bach. Adm. Victor Manuel Bravo Zegarra

**Instrumento** : Cuestionario Variable capacitación

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 20 + 25) / 50 = 0.9 = 90\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 26 de junio del 2023.

Universidad Nacional Micaela Bastidas  
 de Apurímac  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 Escuela Académico Profesional de Administración

Mg. Máximo Soto Pareja  
 DOCENTE ORDINARIO

Firma y sello del experto





**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**Escuela Académico Profesional de Administración**



**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto** : Mg. Máximo Soto Pareja

**Título de la Investigación** : “Capacitación y su relación con el rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023”.

**Objetivo de la investigación** : Determinar la relación entre la capacitación y rendimiento laboral de los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2023.

**Unidad de análisis** : Los servidores público de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

**Investigador (es)** : Bach. Adm. Victor Manuel Bravo Zegarra

**Instrumento** : Cuestionario Variable rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 28 + 15) / 50 = 0.86 = 86 \%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 26 de junio del 2023.

Universidad Nacional Micaela Bastidas  
 de Apurímac  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 Escuela Académico Profesional de Administración

-----  
 Mg. Máximo Soto Pareja  
 DOCENTE ORDINARIO

Firma y sello del experto



## Anexo N° 04: Descripción de resultados de indicadores

### A. Variable 1: Capacitación

#### A.1. Dimensión 1: Transmisión de información

##### a) Ítem 1: Aumento del conocimiento sobre la organización

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto al aumento del conocimiento sobre la organización.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.0% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes regularmente realiza actividades que buscan aumentar el conocimiento sobre la organización. Por su parte, el 24.1% señala que a menudo y el 20.4% algunas veces. Mientras que el 13.9% señala que raramente y el 3.7% siempre.

**Tabla 1**

*Aumento del conocimiento sobre la organización*

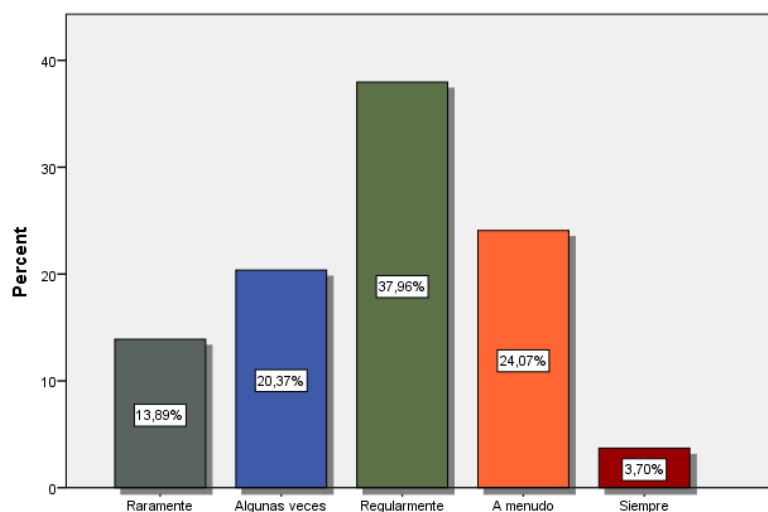
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	15	13.9	13.9
Algunas veces	22	20.4	34.3
Regularmente	41	38.0	72.2
A menudo	26	24.1	96.3
Siempre	4	3.7	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes realiza de forma regular actividades para incrementar en sus trabajadores el conocimiento sobre la organización.

**Figura 1**

*Aumento del conocimiento sobre la organización*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

**b) Ítem 2: Aumento del conocimiento sobre los usuarios**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es positiva respecto al aumento del conocimiento sobre los usuarios.

Los resultados obtenidos muestran que el 33.3% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes a menudo realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores el conocimiento sobre los usuarios. Por su parte, el 28.7% señala que regularmente y el 26.9% algunas veces. Mientras que el 6.5% señala que siempre y el 4.6% raramente.

**Tabla 2**

*Aumento del conocimiento sobre los usuarios*

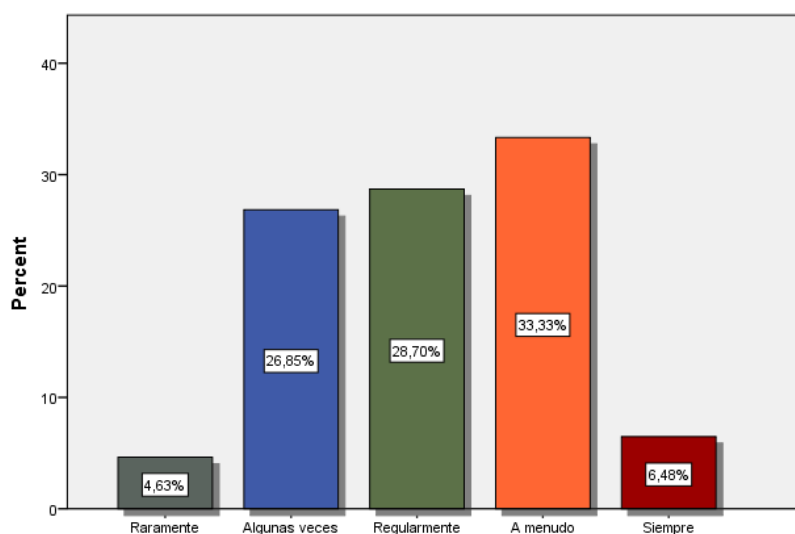
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	5	4.6	4.6
Algunas veces	29	26.9	31.5
Regularmente	31	28.7	60.2
A menudo	36	33.3	93.5
Siempre	7	6.5	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes realiza actividades para incrementar en sus trabajadores el conocimiento sobre la los usuarios.

**Figura 2**

*Aumento del conocimiento sobre los usuarios*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**c) Ítem 3: Aumento de conocimiento sobre servicios**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es positiva respecto al aumento del conocimiento sobre los servicios que brinda la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 33.3% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes regularmente realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores el conocimiento sobre servicios que brinda a la población. Por su parte, el 20.4% señala que a menudo y el 18.5% algunas veces. Mientras que el 15.7% señala que siempre y el 12.0% raramente.

**Tabla 3**

*Aumento de conocimiento sobre servicios*

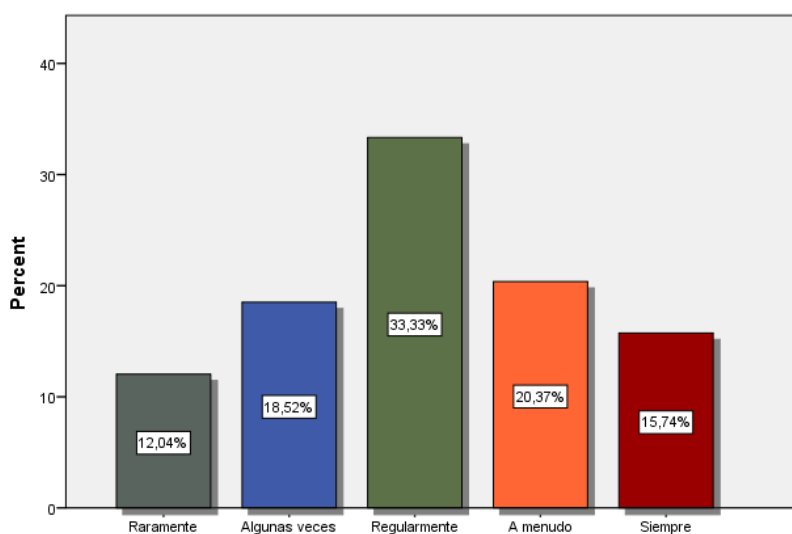
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	13	12.0	12.0
Algunas veces	20	18.5	30.6
Regularmente	36	33.3	63.9
A menudo	22	20.4	84.3
Siempre	17	15.7	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes realiza actividades para incrementar en sus trabajadores el conocimiento sobre los servicios que brinda a la población.

**Figura 3**

*Aumento de conocimiento sobre servicios*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**d) Ítem 4: Aumento de conocimiento sobre políticas y directrices**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es positiva respecto al aumento del conocimiento sobre las políticas y directrices de la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 30.6% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes regularmente realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores el conocimiento sobre las políticas y directrices internas. Por su parte, el 29.6% señala que a menudo y el 16.7% algunas veces. Mientras que el 13.0% señala que siempre y el 10.2% raramente.

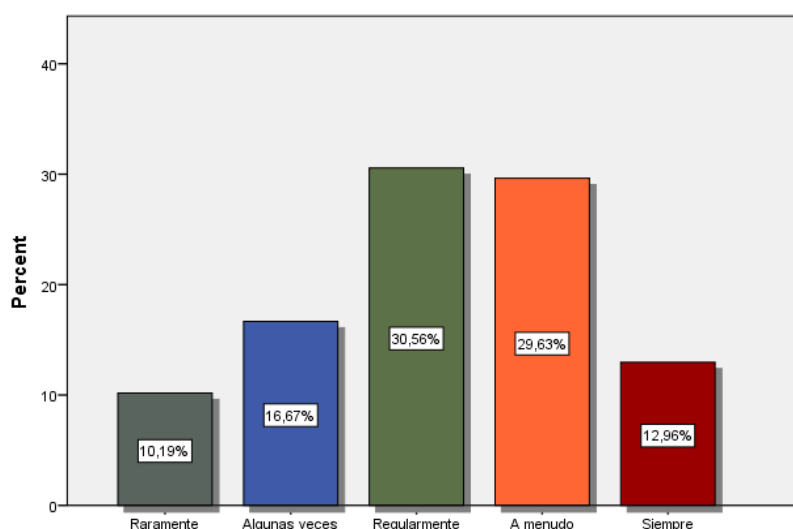
**Tabla 4**  
*Aumento de conocimiento sobre políticas y directrices*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	11	10.2	10.2
Algunas veces	18	16.7	26.9
Regularmente	33	30.6	57.4
A menudo	32	29.6	87.0
Siempre	14	13.0	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes realiza actividades para incrementar en sus trabajadores el conocimiento sobre sus políticas y directrices internas.

**Figura 4**  
*Aumento de conocimiento sobre políticas y directrices*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**e) Ítem 5: Aumento de conocimiento sobre reglas y procedimientos**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto al aumento de conocimiento sobre reglas y procedimientos.

Los resultados obtenidos muestran que el 44.4% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes regularmente realiza actividades que buscan aumentar en los trabajadores el conocimiento sobre reglas y procedimientos internos. Por su parte, el 25.0% señala que a menudo y el 22.2% algunas veces. Mientras que el 6.5% señala que siempre y el 1.9% raramente.

**Tabla 5**

*Aumento de conocimiento sobre reglas y procedimientos*

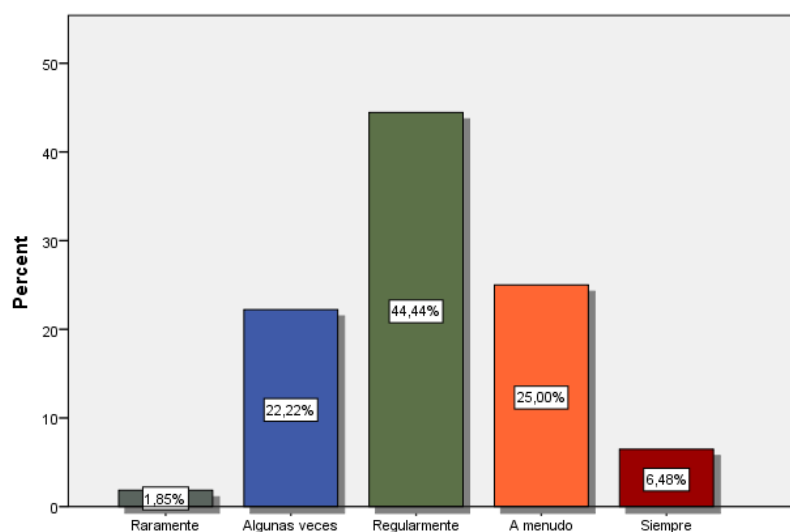
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	2	1.9	1.9
Algunas veces	24	22.2	24.1
Regularmente	48	44.4	68.5
A menudo	27	25.0	93.5
Siempre	7	6.5	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes realiza actividades para incrementar en sus trabajadores el conocimiento sobre reglas y procedimientos internos.

**Figura 5**

*Aumento de conocimiento sobre reglas y procedimientos*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



## A.2. Dimensión 2: Desarrollo de habilidades

### a) Ítem 1: Mejora de habilidades interpersonales

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la mejora de habilidades interpersonales.

Los resultados obtenidos muestran que el 58.3% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades interpersonales. Por su parte, el 13.9% señala que regularmente y el 11.1% a menudo. Mientras que el 11.1% señala que raramente y el 5.6% siempre.

**Tabla 6**

*Mejora de habilidades interpersonales*

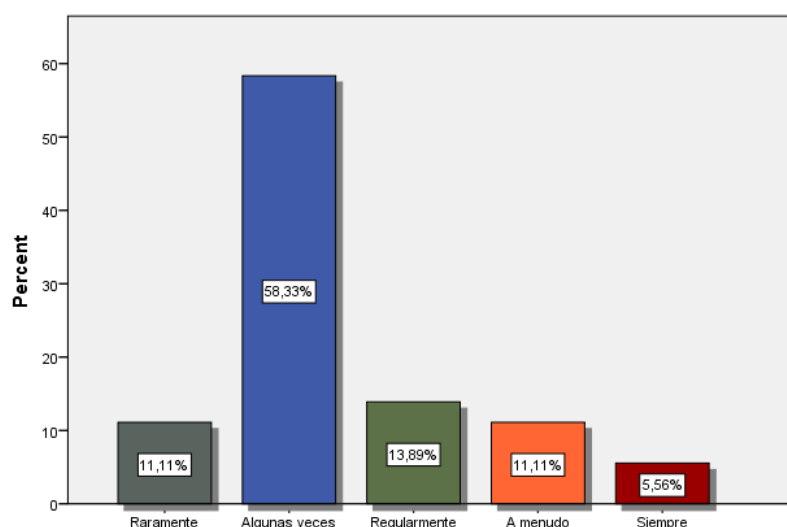
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	12	11.1	11.1
Algunas veces	63	58.3	69.4
Regularmente	15	13.9	83.3
A menudo	12	11.1	94.4
Siempre	6	5.6	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades para mejorar las habilidades interpersonales de sus trabajadores.

**Figura 6**

*Mejora de habilidades interpersonales*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**b) Ítem 2: Mejora de habilidades comunicativas**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la mejora de habilidades comunicativas.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.9% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades comunicativas. Por su parte, el 24.1% señala que siempre y el 20.4% regularmente. Mientras que el 9.3% señala que a menudo y el 7.4% raramente.

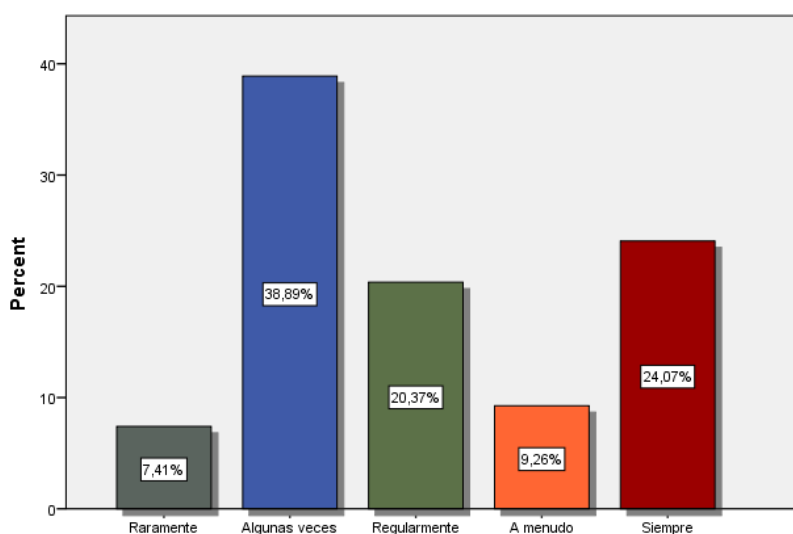
**Tabla 7**  
*Mejora de habilidades comunicativas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	8	7.4	7.4
Algunas veces	42	38.9	46.3
Regularmente	22	20.4	66.7
A menudo	10	9.3	75.9
Siempre	26	24.1	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades para mejorar las habilidades comunicativas de sus trabajadores.

**Figura 7**  
*Mejora de habilidades comunicativas*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**c) Ítem 3: Mejora de habilidades de liderazgo**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la mejora de habilidades de liderazgo.

Los resultados obtenidos muestran que el 62.0% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades de liderazgo. Por su parte, el 19.4% señala que regularmente y el 14.8% a menudo. Mientras que el 1.9% señala que raramente y el 1.9% siempre.

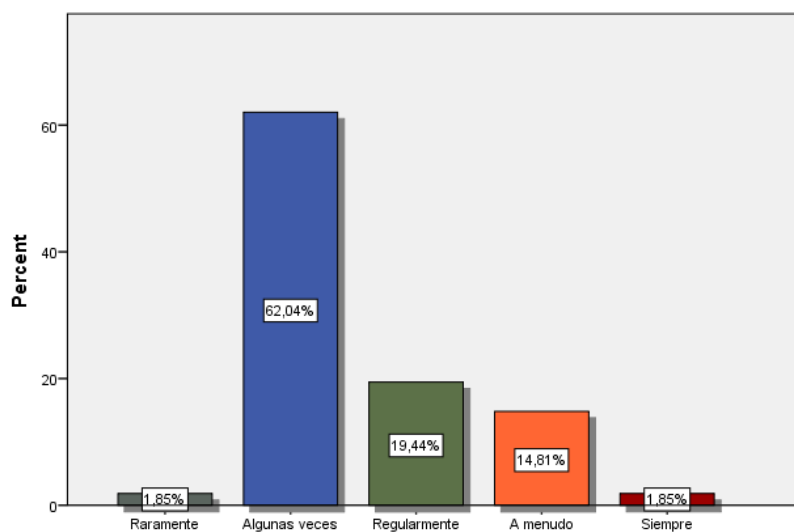
**Tabla 8**  
*Mejora de habilidades de liderazgo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	2	1.9	1.9
Algunas veces	67	62.0	63.9
Regularmente	21	19.4	83.3
A menudo	16	14.8	98.1
Siempre	2	1.9	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades para mejorar las habilidades de liderazgo de sus trabajadores.

**Figura 8**  
*Mejora de habilidades de liderazgo*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**d) Ítem 4: Mejora de habilidades para la resolución de conflictos**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la mejora de habilidades para la resolución de conflictos.

Los resultados obtenidos muestran que el 67.6% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades para la resolución de conflictos. Por su parte, el 14.8% señala que siempre y el 11.1% regularmente. Mientras que el 3.7% señala que a menudo y el 2.8% raramente.

**Tabla 9**

*Mejora de habilidades para la resolución de conflictos*

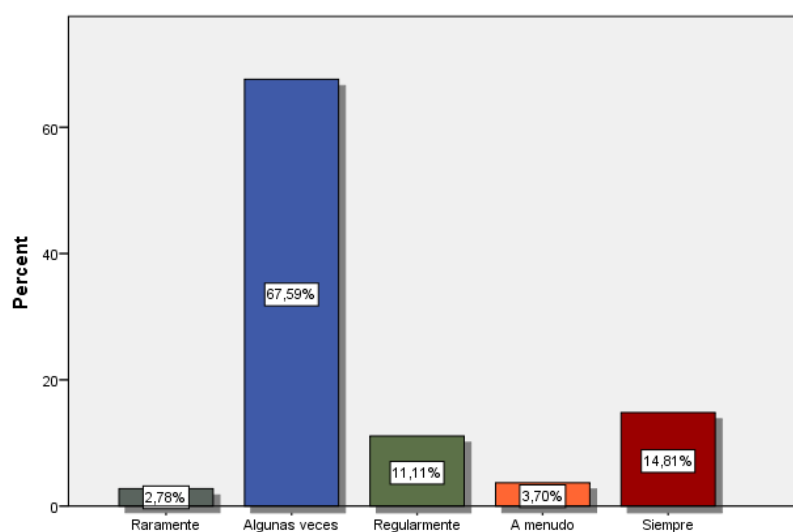
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	3	2.8	2.8
Algunas veces	73	67.6	70.4
Regularmente	12	11.1	81.5
A menudo	4	3.7	85.2
Siempre	16	14.8	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades con el fin de mejorar las habilidades para la resolución de conflictos de sus trabajadores.

**Figura 9**

*Mejora de habilidades para la resolución de conflictos*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**e) Ítem 5: Mejora de habilidades para trabajar en equipo**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la mejora de habilidades para trabajar en equipo.

Los resultados obtenidos muestran que el 49.1% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades para trabajar en equipo. Por su parte, el 18.5% señala que a menudo y el 13.9% siempre. Mientras que el 13.9% señala que raramente y el 4.6% regularmente.

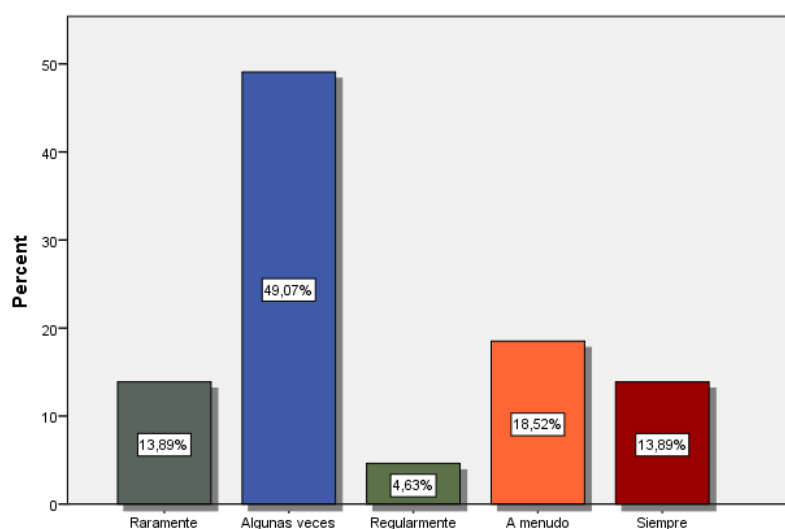
**Tabla 10**  
*Mejora de habilidades para trabajar en equipo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	15	13.9	13.9
Algunas veces	53	49.1	63.0
Regularmente	5	4.6	67.6
A menudo	20	18.5	86.1
Siempre	15	13.9	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades con el fin de mejorar las habilidades para trabajar en equipo de sus trabajadores.

**Figura 10**  
*Mejora de habilidades para trabajar en equipo*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**f) Ítem 6: Mejora de habilidades para la realización y operación de tareas**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la mejora de habilidades para la realización y operación de tareas.

Los resultados obtenidos muestran que el 72.2% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces desarrolla actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades para la realización y operación de tareas. Por su parte, el 17.6% señala que regularmente y el 6.5% a menudo. Mientras que el 1.9% señala que siempre y el 1.9% raramente.

**Tabla 11**

*Mejora de habilidades para la realización y operación de tareas*

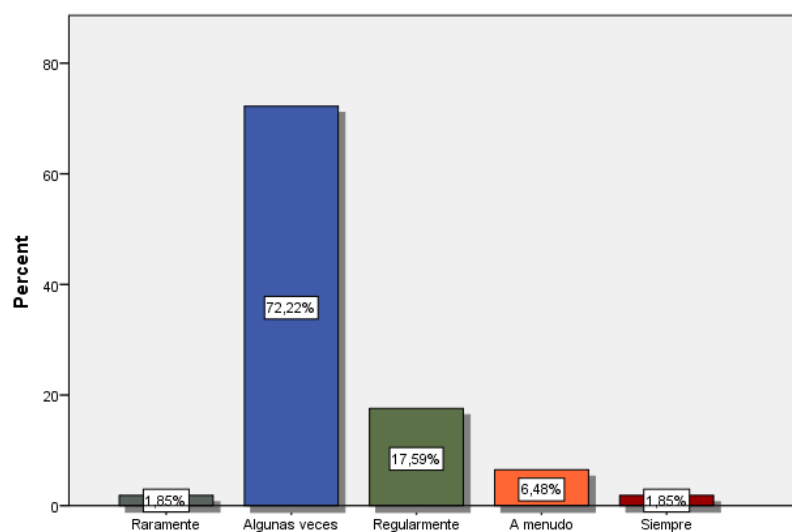
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	2	1.9	1.9
Algunas veces	78	72.2	74.1
Regularmente	19	17.6	91.7
A menudo	7	6.5	98.1
Siempre	2	1.9	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no desarrolla actividades con el fin de mejorar las habilidades para la realización y operación de tareas de sus trabajadores.

**Figura 11**

*Mejora de habilidades para la realización y operación de tareas*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**g) Ítem 7: Mejora de habilidades para el manejo de equipos**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la mejora de habilidades para el manejo de equipos.

Los resultados obtenidos muestran que el 62.0% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces desarrolla actividades para mejorar en los trabajadores sus habilidades para el manejo de equipos y herramientas. Por su parte, el 12.0% señala que siempre y el 10.2% regularmente. Mientras que el 9.3% señala a menudo y el 6.5% raramente.

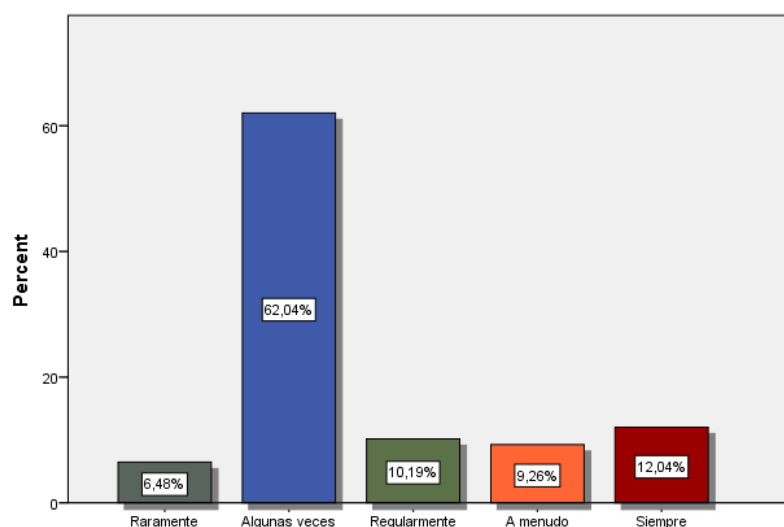
**Tabla 12**  
*Mejora de habilidades para el manejo de equipos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	7	6.5	6.5
Algunas veces	67	62.0	68.5
Regularmente	11	10.2	78.7
A menudo	10	9.3	88
Siempre	13	12.0	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no desarrolla actividades con el fin de mejorar las habilidades para el manejo de equipos de sus trabajadores.

**Figura 12**  
*Mejora de habilidades para el manejo de equipos*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### A.3. Dimensión 3: Desarrollo de actitudes

#### a) Ítem 1: Modificación de conducta para cambiar actitudes negativas por favorables

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la modificación de la conducta para cambiar actitudes negativas por favorables.

Los resultados obtenidos muestran que el 51.9% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para cambiar actitudes negativas por favorables. Por su parte, el 20.4% señala que a menudo y el 15.7% raramente. Mientras que el 8.3% señala que regularmente y el 3.7% siempre.

**Tabla 13**

*Modificación de conducta para cambiar actitudes negativas por favorables*

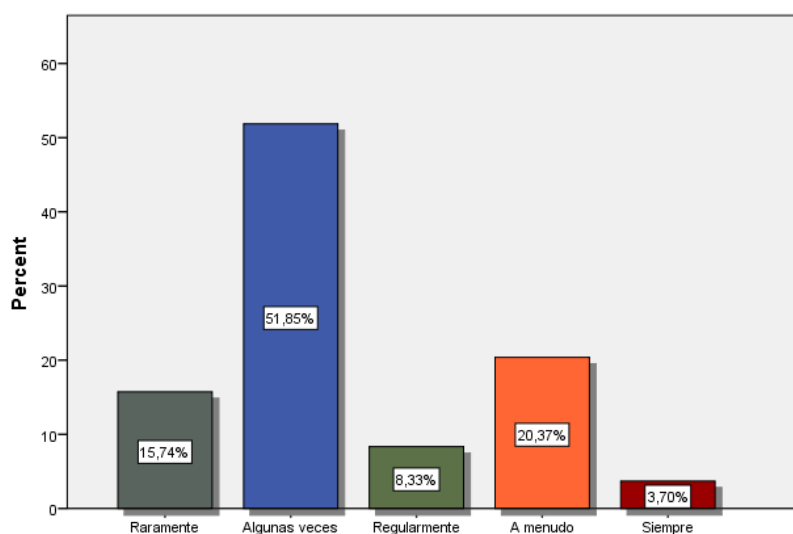
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	17	15.7	15.7
Algunas veces	56	51.9	67.6
Regularmente	9	8.3	75.9
A menudo	22	20.4	96.3
Siempre	4	3.7	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades orientadas a modificar la conducta de sus trabajadores para cambiar actitudes negativas por favorables.

**Figura 13**

*Modificación de conducta para cambiar actitudes negativas por favorables*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**b) Ítem 2: Modificación de conducta para adquirir conciencia de las relaciones**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la modificación de conducta para adquirir conciencia de las relaciones.

Los resultados obtenidos muestran que el 42.6% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para adquirir conciencia de las relaciones. Por su parte, el 39.8% señala que regularmente y el 7.4% siempre. Mientras que el 6.5% señala que a menudo y el 3.7% raramente.

**Tabla 14**

*Modificación de conducta para adquirir conciencia de las relaciones*

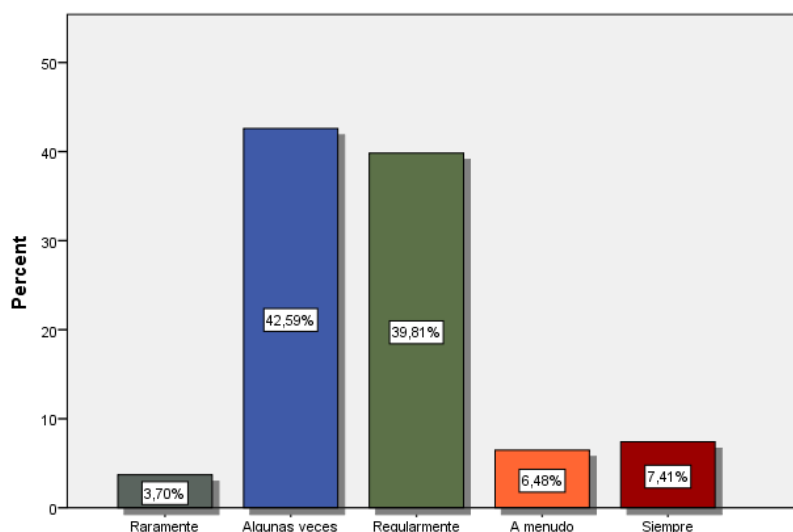
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	4	3.7	3.7
Algunas veces	46	42.6	46.3
Regularmente	43	39.8	86.1
A menudo	7	6.5	92.6
Siempre	8	7.4	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades orientadas a modificar la conducta de sus trabajadores para adquirir conciencia de las relaciones

**Figura 14**

*Modificación de conducta para adquirir conciencia de las relaciones*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**c) Ítem 3: Modificación de la conducta para mejorar la sensibilidad hacia las personas**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la modificación de la conducta para mejorar la sensibilidad hacia las personas.

Los resultados obtenidos muestran que el 42.6% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para mejorar la sensibilidad hacia las personas. Por su parte, el 29.6% señala que raramente y el 13.0% a menudo. Mientras que el 10.2% señala que siempre y el 4.6% regularmente.

**Tabla 15**

*Modificación de la conducta para mejorar la sensibilidad hacia las personas*

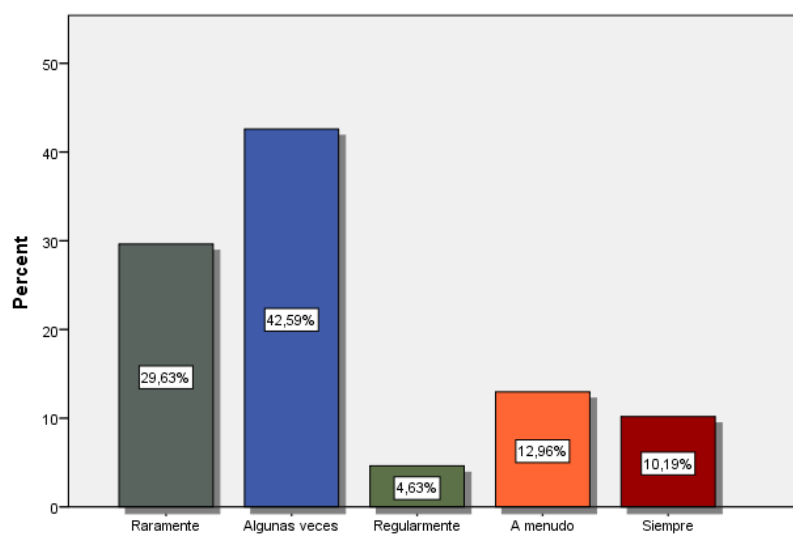
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	32	29.6	29.6
Algunas veces	46	42.6	72.2
Regularmente	5	4.6	76.9
A menudo	14	13.0	89.8
Siempre	11	10.2	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades orientadas a modificar la conducta de sus trabajadores para mejorar la sensibilidad hacia las personas.

**Figura 15**

*Modificación de la conducta para mejorar la sensibilidad hacia las personas*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**d) Ítem 4: Modificación de conducta para aumentar la motivación**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la modificación de conducta para aumentar la motivación.

Los resultados obtenidos muestran que el 61.1% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para aumentar la motivación. Por su parte, el 21.3% señala que a menudo y el 7.4% regularmente. Mientras que el 7.4% señala que siempre y el 2.8% raramente.

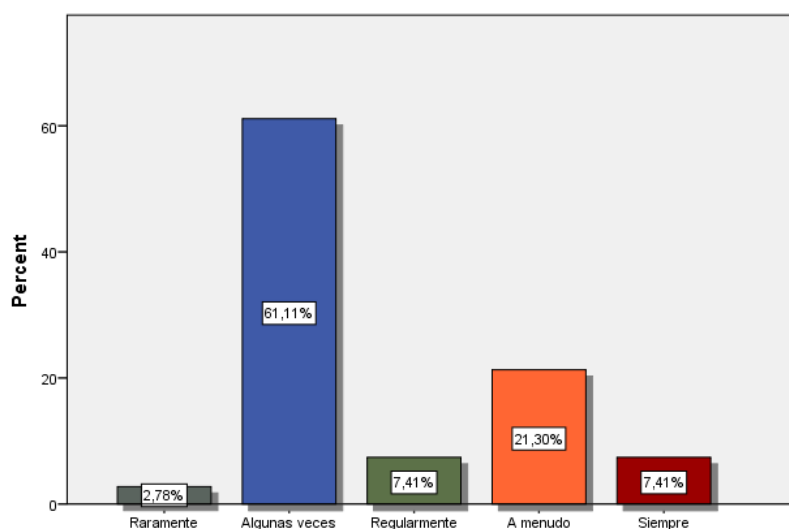
**Tabla 16**  
*Modificación de conducta para aumentar la motivación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	3	2.8	2.8
Algunas veces	66	61.1	63.9
Regularmente	8	7.4	71.3
A menudo	23	21.3	92.6
Siempre	8	7.4	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para aumentar su motivación.

**Figura 16**  
*Modificación de conducta para aumentar la motivación*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**e) Ítem 5: Modificación de la conducta para la adquisición de nuevos hábitos y conductas**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la modificación de la conducta para la adquisición de nuevos hábitos y conductas.

Los resultados obtenidos muestran que el 57.4% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades orientadas a modificar la conducta de los trabajadores para la adquisición de nuevos hábitos y conductas. Por su parte, el 15.7% señala que a menudo y el 12.0% raramente. Mientras que el 11.1% señala que siempre y el 3.7% regularmente.

**Tabla 17**

*Modificación de la conducta para la adquisición de nuevos hábitos y conductas*

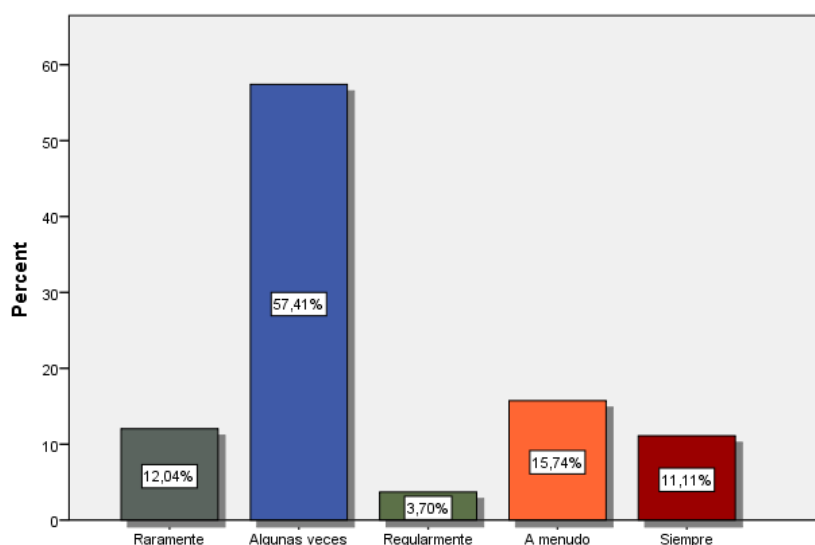
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	13	12.0	12.0
Algunas veces	62	57.4	69.4
Regularmente	4	3.7	73.1
A menudo	17	15.7	88.9
Siempre	12	11.1	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades orientadas a modificar la conducta de sus trabajadores para la adquisición de nuevos hábitos y conductas.

**Figura 17**

*Modificación de la conducta para la adquisición de nuevos hábitos y conductas*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



#### A.4. Dimensión 4: Desarrollo de conceptos

##### a) Ítem 1: Incremento de la capacidad para analizar sucesos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto al incremento de la capacidad para analizar sucesos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas.

Los resultados obtenidos muestran que el 44.4% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para incrementar en los trabajadores la capacidad para analizar sucesos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas. Por su parte, el 19.4% señala que a menudo y el 16.7% raramente. Mientras que el 14.8% señala que regularmente y el 4.6% siempre.

**Tabla 18**

*Incremento de la capacidad para analizar sucesos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas*

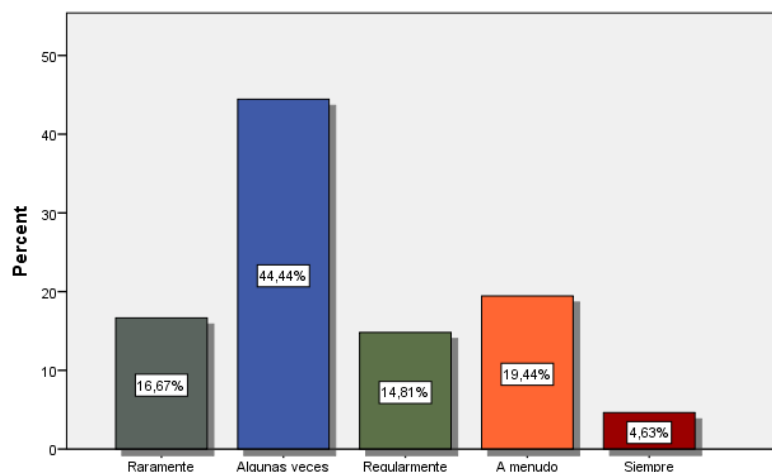
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	18	16.7	16.7
Algunas veces	48	44.4	61.1
Regularmente	16	14.8	75.9
A menudo	21	19.4	95.4
Siempre	5	4.6	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades para incrementar en sus trabajadores la capacidad para analizar sucesos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas.

**Figura 18**

*Incremento de la capacidad para analizar sucesos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**b) Ítem 2: Incremento de la destreza para coordinar e interpretar las ideas practicas**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto al incremento de la destreza para coordinar e interpretar las ideas prácticas.

Los resultados obtenidos muestran que el 53.7% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para incrementar en los trabajadores la destreza para coordinar e interpretar las ideas y prácticas. Por su parte, el 22.2% señala que a menudo y el 12.0% raramente. Mientras que el 10.2% señala que regularmente y el 1.9% siempre.

**Tabla 19**

*Incremento de la destreza para coordinar e interpretar las ideas practicas*

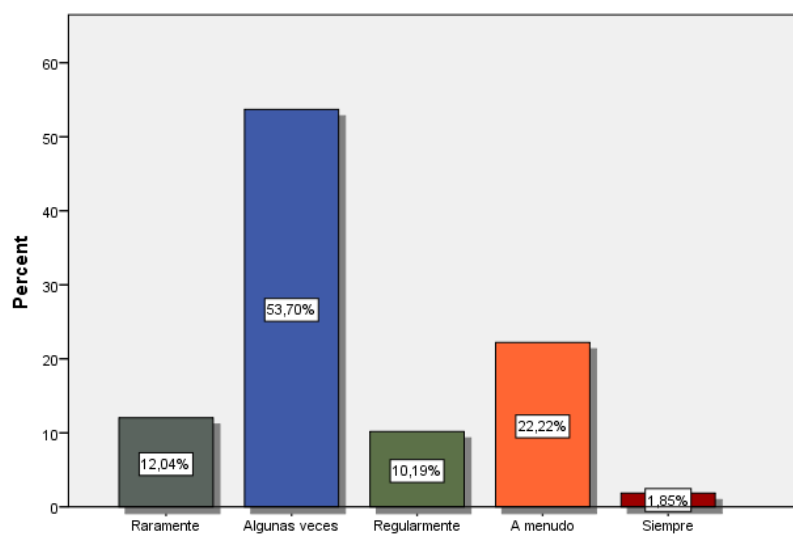
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	13	12.0	12.0
Algunas veces	58	53.7	65.7
Regularmente	11	10.2	75.9
A menudo	24	22.2	98.1
Siempre	2	1.9	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi dos tercios de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades orientadas al incremento de la destreza para coordinar e interpretar las ideas y prácticas en sus trabajadores.

**Figura 19**

*Incremento de la destreza para coordinar e interpretar las ideas practicas*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**c) Ítem 3: Incremento de la capacidad para pensar en forma estratégica**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto al incremento de la capacidad para pensar en forma estratégica.

Los resultados obtenidos muestran que el 39.8% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para incrementar en los trabajadores la capacidad para pensar en forma estratégica. Por su parte, el 29.6% señala que regularmente y el 12.0% siempre. Mientras que el 11.1% señala que a menudo y el 7.4% raramente.

**Tabla 20**

*Incremento de la capacidad para pensar en forma estratégica*

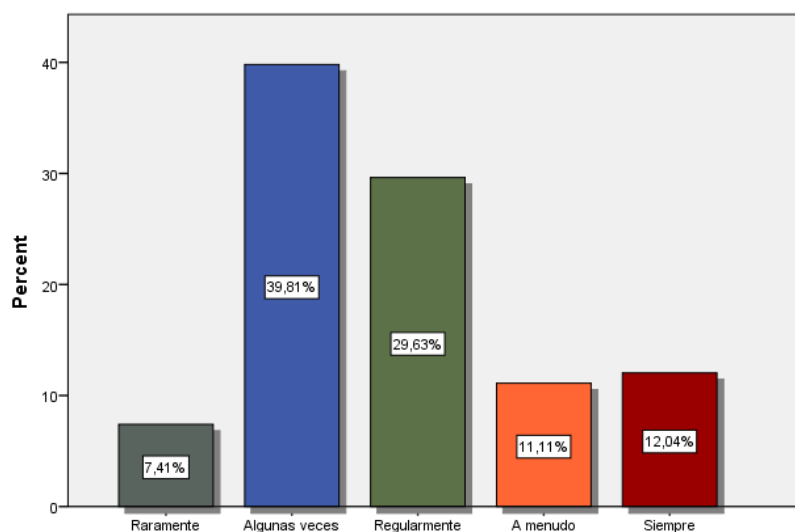
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	8	7.4	7.4
Algunas veces	43	39.8	47.2
Regularmente	32	29.6	76.9
A menudo	12	11.1	88.0
Siempre	13	12.0	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades orientadas al incremento de la capacidad para pensar en forma estratégica en sus trabajadores.

**Figura 20**

*Incremento de la capacidad para pensar en forma estratégica*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**d) Ítem 4: Incremento de la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales**

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto al incremento de la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales.

Los resultados obtenidos muestran que el 57.4% de servidores señalan que la Municipalidad Provincial de Aymaraes algunas veces realiza actividades para incrementar en los trabajadores la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales. Por su parte, el 18.5% señala que regularmente y el 16.7% a menudo. Mientras que el 3.7% señala que siempre y el 3.7% raramente.

**Tabla 21**

*Incremento de la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales*

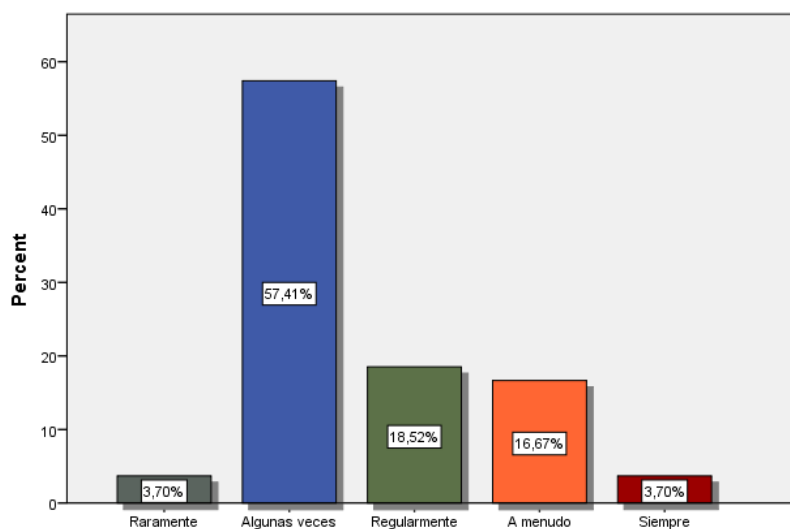
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	4	3.7	3.7
Algunas veces	62	57.4	61.1
Regularmente	20	18.5	79.6
A menudo	18	16.7	96.3
Siempre	4	3.7	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores consideran que la Municipalidad Provincial de Aymaraes no realiza actividades orientadas al incremento de la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales en sus trabajadores.

**Figura 21**

*Incremento de la capacidad para establecer objetivos y metas organizacionales*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



## B. Variable 2: Rendimiento laboral

### B.1. Dimensión 1: Rendimiento en la tarea

#### a) Ítem 1: Calidad del trabajo

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a la calidad de su trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 53.7% de servidores percibe que regularmente logran planificar su trabajo para que se haga a tiempo. Por su parte, el 17.6% percibe que a menudo y el 13.9% raramente. Mientras que el 8.3% percibe que algunas veces y el 6.5% siempre.

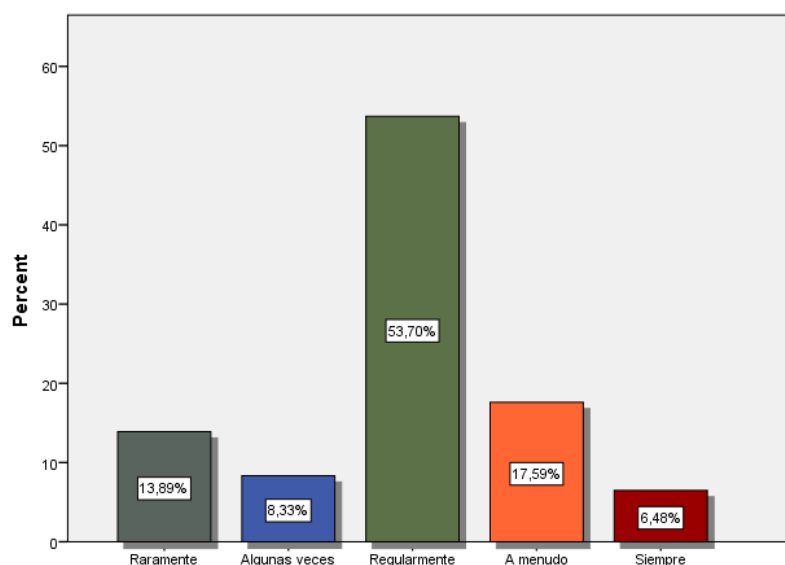
**Tabla 22**  
*Calidad del trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	15	13.9	13.9
Algunas veces	9	8.3	22.2
Regularmente	58	53.7	75.9
A menudo	19	17.6	93.5
Siempre	7	6.5	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que la calidad de su trabajo es regular.

**Figura 22**  
*Calidad del trabajo*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**b) Ítem 2: Planificación y organización del trabajo**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a la planificación y organización de su trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 66.7% de servidores percibe que regularmente planifican y organizan su trabajo de manera óptima. Por su parte, el 17.6% percibe que raramente y el 9.3% algunas veces. Mientras que el 3.7% percibe que a menudo y el 2.8% siempre.

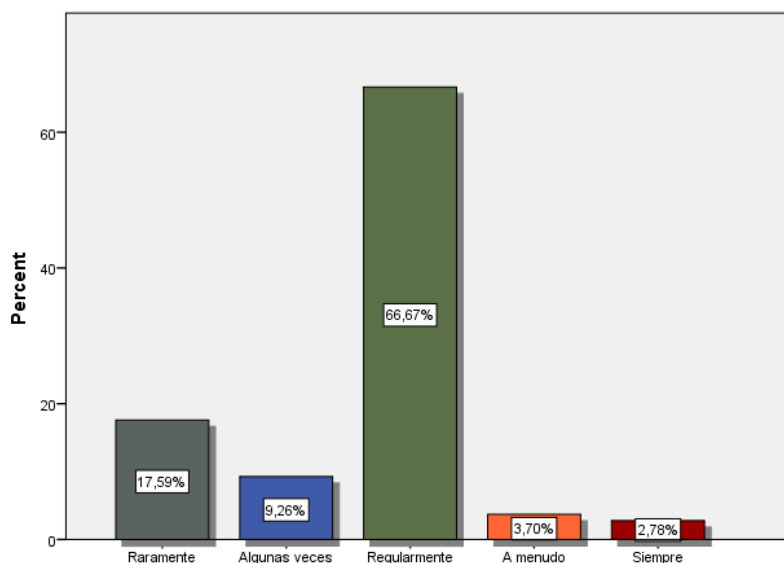
**Tabla 23**  
*Planificación y organización del trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	19	17.6	17.6
Algunas veces	10	9.3	26.9
Regularmente	72	66.7	93.5
A menudo	4	3.7	97.2
Siempre	3	2.8	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que planifican y organizan regularmente su trabajo.

**Figura 23**  
*Planificación y organización del trabajo*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### c) Ítem 3: Orientación a resultados

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es positiva respecto a su orientación a resultados.

Los resultados obtenidos muestran que el 40.7% de servidores percibe que a menudo tienen en cuenta los resultados que deben lograr en el trabajo. Por su parte, el 35.2% percibe que regularmente y el 17.6% raramente. Mientras que el 3.7% percibe que algunas veces y el 2.8% siempre.

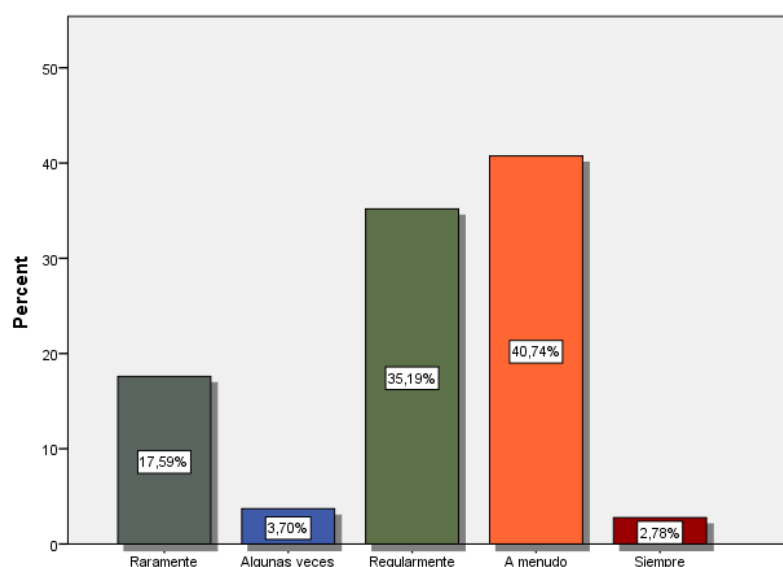
**Tabla 24**  
*Orientación a resultados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	19	17.6	17.6
Algunas veces	4	3.7	21.3
Regularmente	38	35.2	56.5
A menudo	44	40.7	97.2
Siempre	3	2.8	100.0
Total	108	100,0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que orientan su trabajo a los resultados que se espera lograr.

**Figura 24**  
*Orientación a resultados*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**d) Ítem 4: Priorización de problemas**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a la priorización de problemas en su trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 58.3% de servidores percibe que regularmente pueden separar los problemas principales de los secundarios en el trabajo. Por su parte, el 14.8% percibe que siempre y el 13.9% a menudo. Mientras que el 10.2% percibe que raramente y el 2.8% algunas veces.

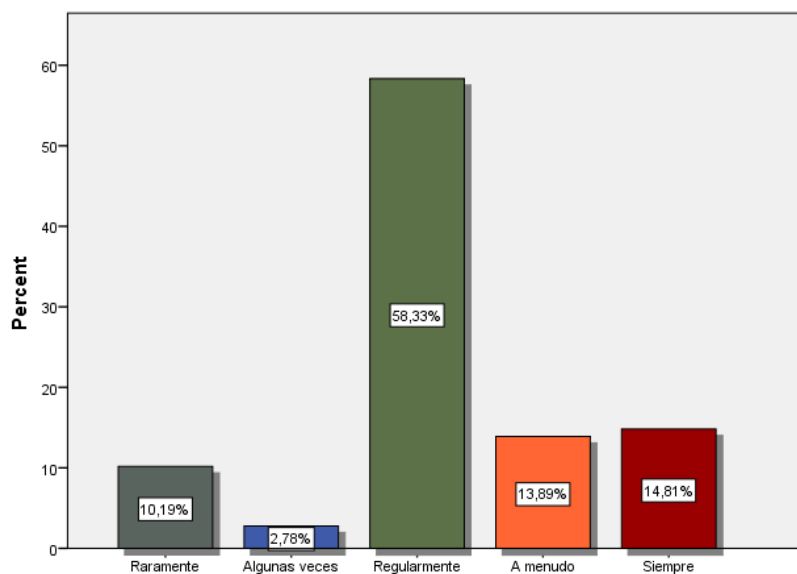
**Tabla 25**  
*Priorización de problemas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	11	10.2	10.2
Algunas veces	3	2.8	13.0
Regularmente	63	58.3	71.3
A menudo	15	13.9	85.2
Siempre	16	14.8	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que regularmente priorizan los problemas principales de los secundarios en el trabajo que realizan.

**Figura 25**  
*Priorización de problemas*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**e) Ítem 5: Eficiencia en el trabajo**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a su eficiencia en el trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 64.8% de servidores percibe que regularmente pueden realizar bien su trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo. Por su parte, el 21.3% percibe que a menudo y el 9.3% raramente. Mientras que el 2.8% percibe que siempre y el 1.9% algunas veces.

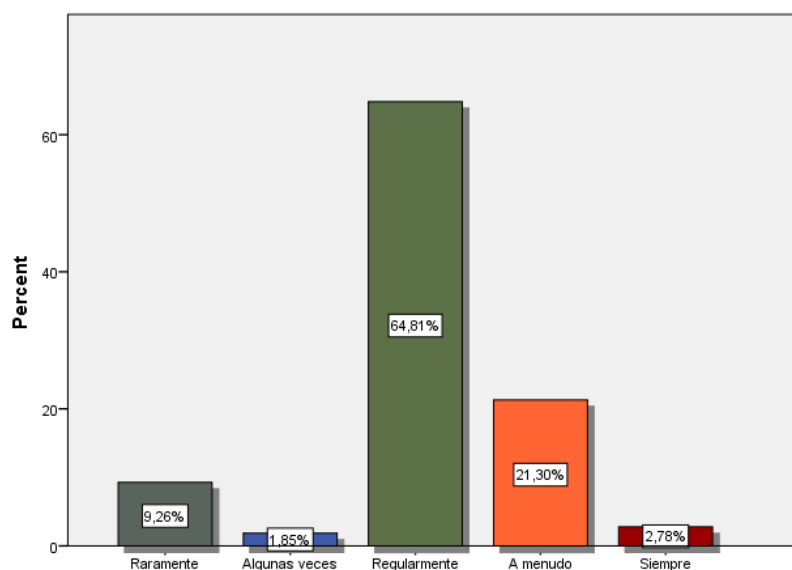
**Tabla 26**  
*Eficiencia en el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	10	9.3	9.3
Algunas veces	2	1.9	11.1
Regularmente	70	64.8	75.9
A menudo	23	21.3	97.2
Siempre	3	2.8	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi dos tercios de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que son regularmente eficientes al realizar su trabajo.

**Figura 26**  
*Eficiencia en el trabajo*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



## B.2. Dimensión 2: Rendimiento contextual

### a) Ítem 1: Iniciativa

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su iniciativa en el trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 41.7% de servidores percibe que algunas veces toman la iniciativa cuando se tiene que organizar algo. Por su parte, el 20.4% percibe que regularmente y el 16.7% a menudo. Mientras que el 16.7% percibe que siempre y el 4.6% raramente.

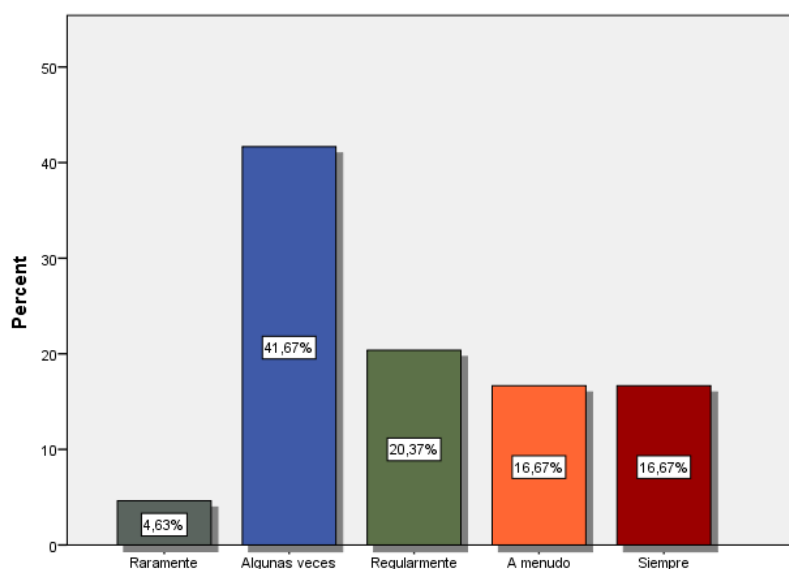
**Tabla 27**  
*Iniciativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	5	4.6	4.6
Algunas veces	45	41.7	46.3
Regularmente	22	20.4	66.7
A menudo	18	16.7	83.3
Siempre	18	16.7	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no tienen iniciativa.

**Figura 27**  
*Iniciativa*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

**b) Ítem 2: Aceptar y aprender de la retroalimentación**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su capacidad de aceptación y aprendizaje de la retroalimentación.

Los resultados obtenidos muestran que el 46.3% de servidores percibe que algunas veces tratan de aprender de los comentarios que reciben de otros sobre su trabajo. Por su parte, el 20.4% percibe que siempre y el 16.7% regularmente. Mientras que el 13.9% percibe que raramente y el 2.8% a menudo.

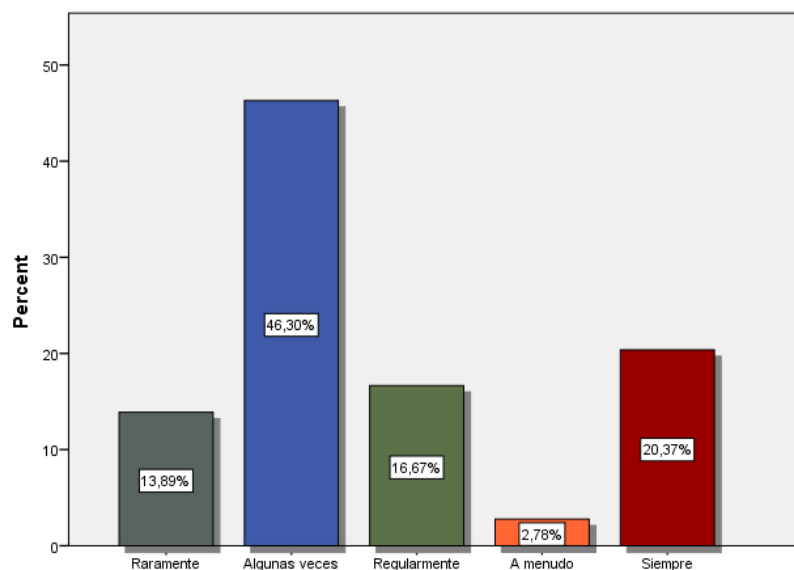
**Tabla 28**  
*Aceptar y aprender de la retroalimentación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	15	13.9	13.9
Algunas veces	50	46.3	60.2
Regularmente	18	16.7	76.9
A menudo	3	2.8	79.6
Siempre	22	20.4	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no aceptan y ni aprenden de la retroalimentación brindada por otros respecto al trabajo que realizan.

**Figura 28**  
*Aceptar y aprender de la retroalimentación*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**c) Ítem 3: Cooperando con otros**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su capacidad de cooperar con otros.

Los resultados obtenidos muestran que el 27.8% de servidores percibe que raramente la colaboración con otros sale bien. Por su parte, el 24.1% percibe que regularmente y el 22.2% algunas veces. Mientras que el 13.9% percibe que siempre y el 12.0% a menudo.

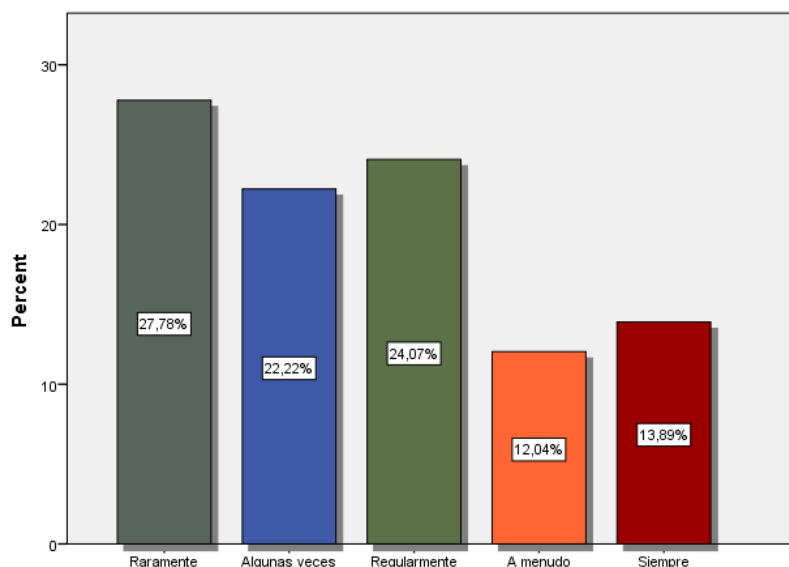
**Tabla 29**  
*Cooperando con otros*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	30	27.8	27.8
Algunas veces	24	22.2	50.0
Regularmente	26	24.1	74.1
A menudo	13	12.0	86.1
Siempre	15	13.9	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que la colaboración con otros no sale bien.

**Figura 29**  
*Cooperando con otros*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**d) Ítem 4: Comunicación**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a comunicación en su trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.9% de servidores percibe que regularmente la comunicación con los demás conduce al resultado deseado. Por su parte, el 27.8% percibe que algunas veces y el 20.4% a menudo. Mientras que el 7.4% percibe que siempre y el 5.6% raramente.

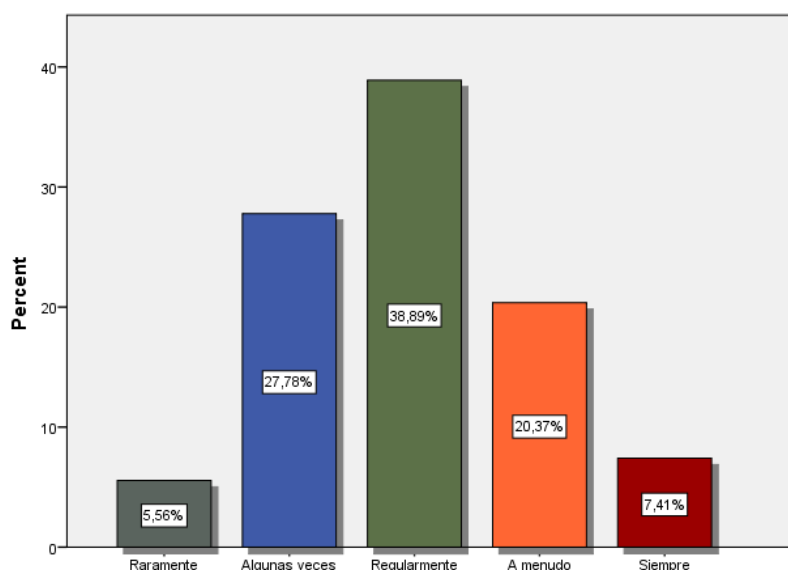
**Tabla 30**  
*Comunicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	6	5.6	5.6
Algunas veces	30	27.8	33.3
Regularmente	42	38.9	72.2
A menudo	22	20.4	92.6
Siempre	8	7.4	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que regularmente la comunicación en la entidad conduce a los resultados deseados.

**Figura 30**  
*Comunicación*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**e) Ítem 5: Responsabilidad**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su nivel de responsabilidad en el trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 54.6% de servidores percibe que algunas veces pueden cumplir con sus responsabilidades. Por su parte, el 24.1% percibe que regularmente y el 14.8% siempre. Mientras que el 3.7% percibe que a menudo y el 2.8% raramente.

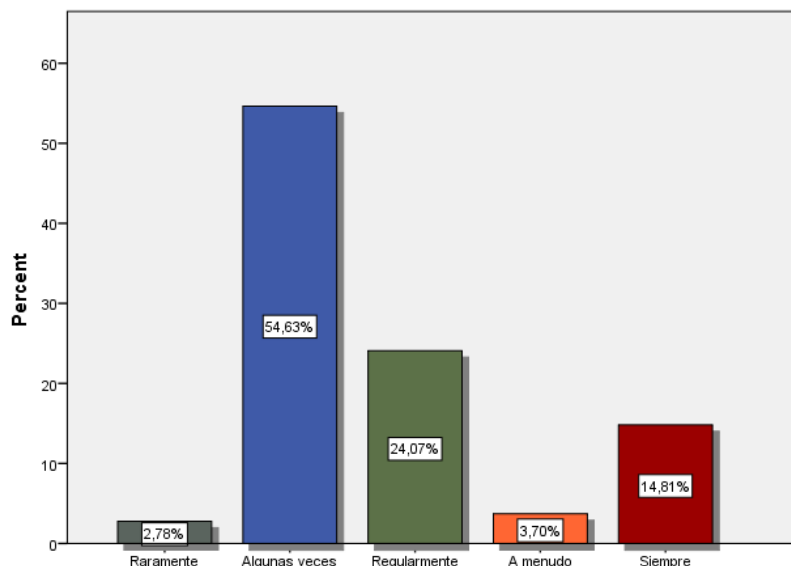
**Tabla 31**  
*Responsabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	3	2.8	2.8
Algunas veces	59	54.6	57.4
Regularmente	26	24.1	81.5
A menudo	4	3.7	85.2
Siempre	16	14.8	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no cumplen sus responsabilidades.

**Figura 31**  
*Responsabilidad*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**f) Ítem 6: Estar orientado al usuario**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su orientación al usuario en el trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 25.0% de servidores percibe que regularmente los usuarios quedan satisfechos con su trabajo. Por su parte, el 23.1% percibe que algunas veces y el 23.1% raramente. Mientras que el 24.1% percibe que siempre y el 4.6% a menudo.

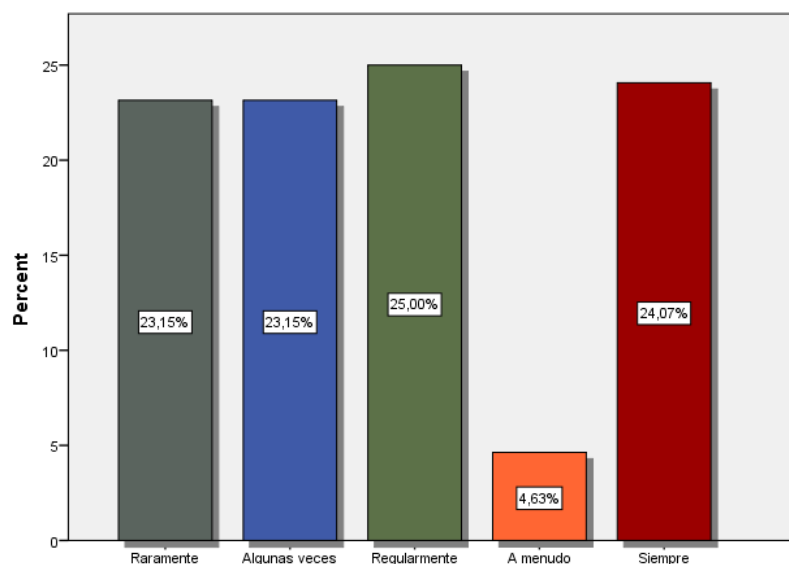
**Tabla 32**  
*Estar orientado al usuario*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	25	23.1	23.1
Algunas veces	25	23.1	46.3
Regularmente	27	25.0	71.3
A menudo	5	4.6	75.9
Siempre	26	24.1	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no están orientados a los usuarios.

**Figura 32**  
*Estar orientado al usuario*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### g) Ítem 7: Creatividad

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a la creatividad demostrada en su trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 48.1% de servidores percibe que regularmente se les ocurre ideas creativas en su trabajo. Por su parte, el 18.5% percibe que algunas veces y el 13.0% siempre. Mientras que el 12.0% percibe que a menudo y el 8.3% raramente.

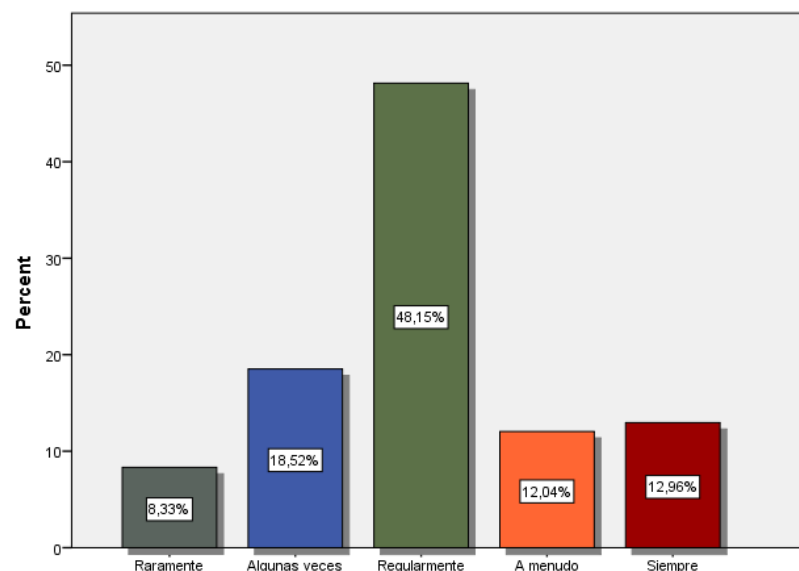
**Tabla 33**  
*Creatividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	9	8.3	8.3
Algunas veces	20	18.5	26.9
Regularmente	52	48.1	75.0
A menudo	13	12.0	87.0
Siempre	14	13.0	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que son creativos al realizar su trabajo

**Figura 33**  
*Creatividad*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

### h) Ítem 8: Asumir tareas de trabajo desafiantes

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a la asunción de tareas de trabajo desafiantes.

Los resultados obtenidos muestran que el 45.4% de servidores percibe que algunas veces asumen tareas de trabajo desafiantes cuando están disponibles. Por su parte, el 23.1% percibe que regularmente y el 11.1% a menudo. Mientras que el 11.1% percibe que siempre y el 9.3% raramente.

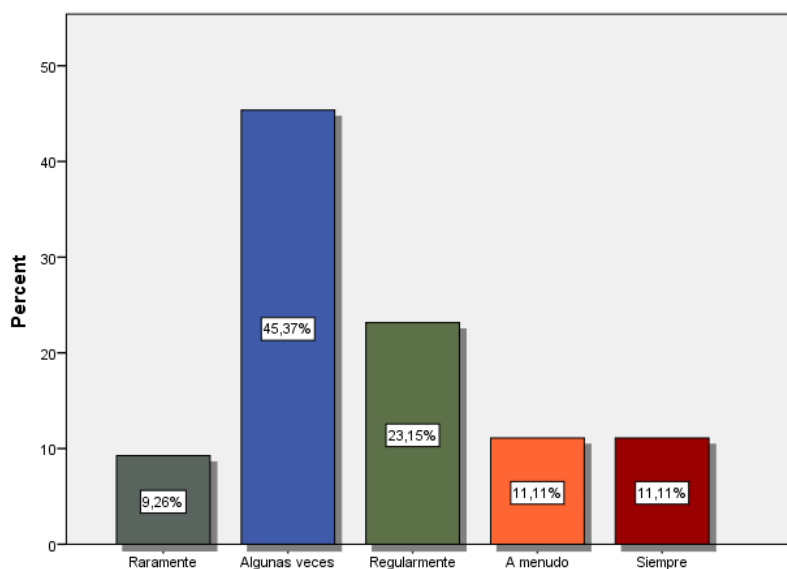
**Tabla 34**  
*Asumir tareas de trabajo desafiantes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	10	9.3	9.3
Algunas veces	49	45.4	54.6
Regularmente	25	23.1	77.8
A menudo	12	11.1	88.9
Siempre	12	11.1	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no asumen tareas de trabajo desafiantes.

**Figura 34**  
*Asumir tareas de trabajo desafiantes*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### B.3. Dimensión 3: Rendimiento adaptativo

#### a) Ítem 1: Esfuerzo de formación y aprendizaje

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su esfuerzo de formación y aprendizaje.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.9% de servidores percibe que regularmente trabajan por mantener actualizados sus conocimientos laborales. Por su parte, el 25.9% percibe que algunas veces y el 20.4% raramente. Mientras que el 10.2% percibe que siempre y el 4.6% a menudo.

**Tabla 35**

*Esfuerzo de formación y aprendizaje*

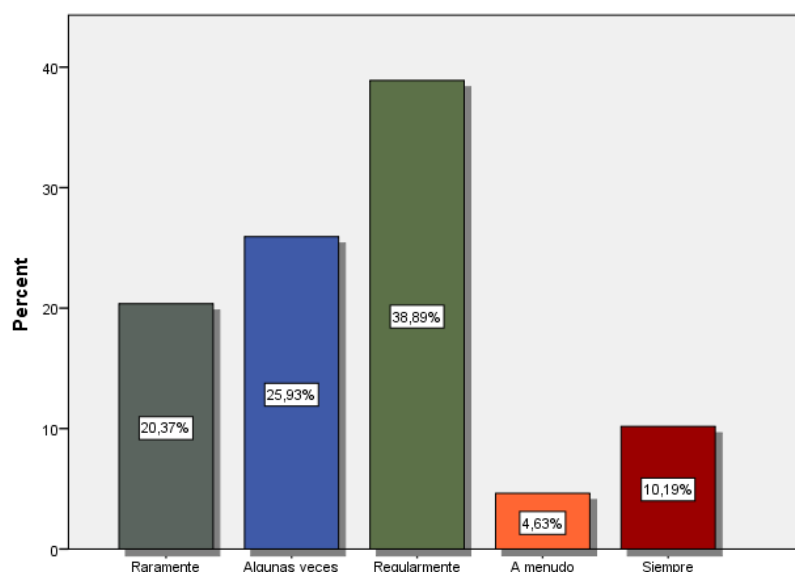
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	22	20.4	20.4
Algunas veces	28	25.9	46.3
Regularmente	42	38.9	85.2
A menudo	5	4.6	89.8
Siempre	11	10.2	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no mantienen actualizados sus conocimientos laborales.

**Figura 35**

*Esfuerzo de formación y aprendizaje*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**b) Ítem 2: Adaptabilidad física**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su capacidad de adaptabilidad física.

Los resultados obtenidos muestran que el 36.1% de servidores percibe que regularmente trabajan por mantener actualizados sus habilidades laborales. Por su parte, el 25.0% percibe que raramente y el 23.1% siempre. Mientras que el 12.0% percibe que algunas veces y el 3.7% a menudo.

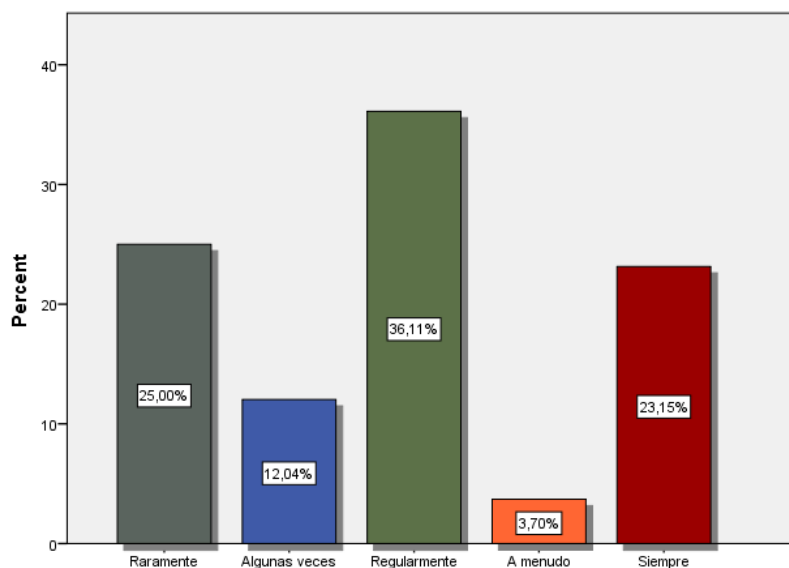
**Tabla 36**  
*Adaptabilidad física*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	27	25.0	25.0
Algunas veces	13	12.0	37.0
Regularmente	39	36.1	73.1
A menudo	4	3.7	76.9
Siempre	25	23.1	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no mantienen actualizadas sus habilidades laborales.

**Figura 36**  
*Adaptabilidad física*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**c) Ítem 3: Adaptabilidad interpersonal**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto su capacidad de adaptabilidad interpersonal.

Los resultados obtenidos muestran que el 35.2% de servidores percibe que a menudo demuestran flexibilidad. Por su parte, el 26.9% percibe que raramente y el 25.9% regularmente. Mientras que el 7.4% percibe que algunas veces y el 4.6% siempre.

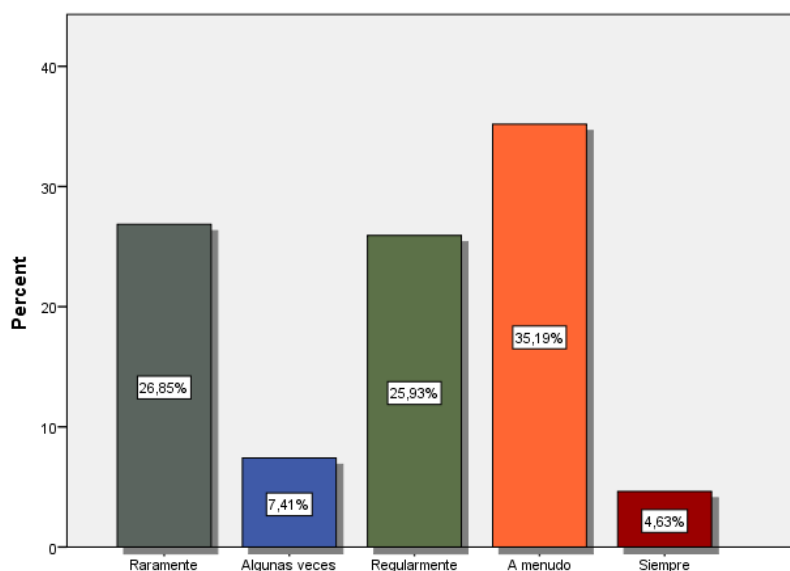
**Tabla 37**  
*Adaptabilidad interpersonal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	29	26.9	26.9
Algunas veces	8	7.4	34.3
Regularmente	28	25.9	60.2
A menudo	38	35.2	95.4
Siempre	5	4.6	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que un tercio de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que demuestran flexibilidad.

**Figura 37**  
*Adaptabilidad interpersonal*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

**d) Ítem 4: Manejo de emergencias y crisis**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su capacidad para el manejo de emergencias y crisis.

Los resultados obtenidos muestran que el 30.6% de servidores percibe que regularmente pueden afrontar bien las situaciones difíciles y contratiempos en el trabajo. Por su parte, el 28.7% percibe que algunas veces y el 25.0% raramente. Mientras que el 9.3% percibe que a menudo y el 6.5% siempre.

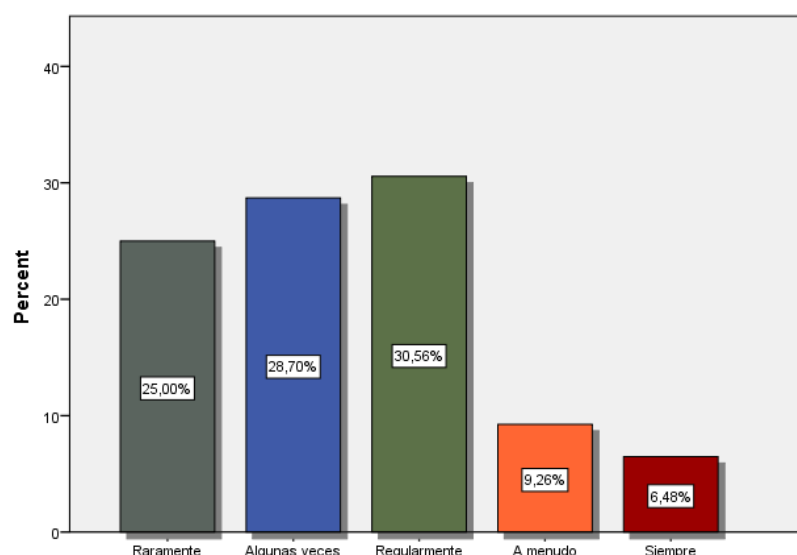
**Tabla 38**  
*Manejo de emergencias y crisis*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	27	25.0	25.0
Algunas veces	31	28.7	53.7
Regularmente	33	30.6	84.3
A menudo	10	9.3	93.5
Siempre	7	6.5	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no afrontan bien las situaciones difíciles y contratiempos.

**Figura 38**  
*Manejo de emergencias y crisis*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**e) Ítem 5: Manejo del estrés laboral**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a su capacidad de manejo del estrés laboral.

Los resultados obtenidos muestran que el 57.4% de servidores percibe que regularmente después de situaciones difíciles o contratiempos en el trabajo se recuperan rápido. Por su parte, el 14.8% percibe que raramente y el 13.0% algunas veces. Mientras que el 8.3% percibe que siempre y el 6.5% a menudo.

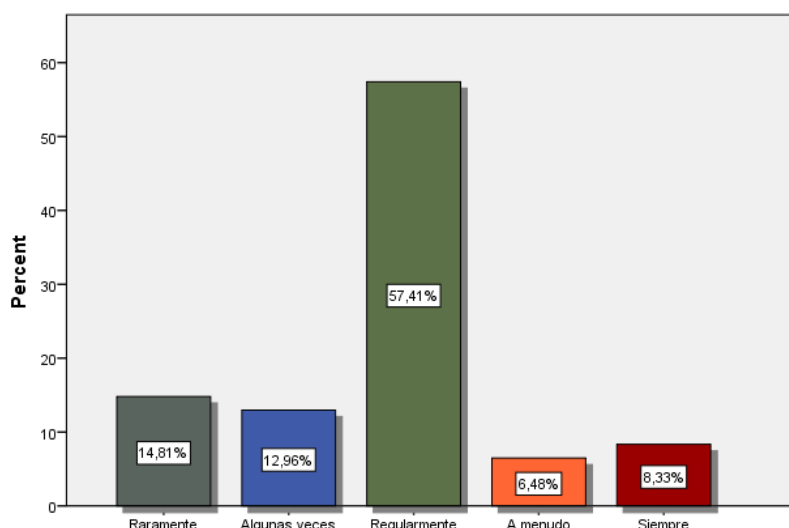
**Tabla 39**  
*Manejo del estrés laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	16	14.8	14.8
Algunas veces	14	13.0	27.8
Regularmente	62	57.4	85.2
A menudo	7	6.5	91.7
Siempre	9	8.3	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que manejan de manera regular el estrés laboral.

**Figura 39**  
*Manejo del estrés laboral*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**f) Ítem 6: Resolver problemas de forma creativa**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a su capacidad de resolución de problemas de forma creativa.

Los resultados obtenidos muestran que el 62.0% de servidores percibe que regularmente se les ocurre soluciones creativas a nuevos problemas. Por su parte, el 15.7% percibe que raramente y el 14.8% algunas veces. Mientras que el 4.6% percibe que siempre y el 2.8% a menudo.

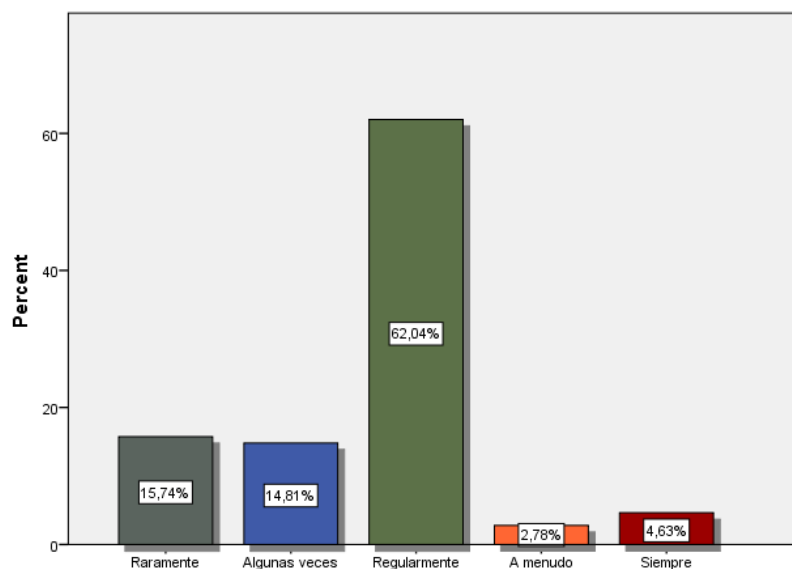
**Tabla 40**  
*Resolver problemas de forma creativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	17	15.7	15.7
Algunas veces	16	14.8	30.6
Regularmente	67	62.0	92.6
A menudo	3	2.8	95.4
Siempre	5	4.6	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que regularmente resuelven los problemas de forma creativa.

**Figura 40**  
*Resolver problemas de forma creativa*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



**g) Ítem 7: Lidar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles**

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es negativa respecto a su capacidad para lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.9% de servidores percibe que algunas veces pueden hacer frente bien a situaciones inciertas e impredecibles en el trabajo. Por su parte, el 34.3% percibe que regularmente y el 15.7% raramente. Mientras que el 9.3% percibe que a menudo y el 1.9% siempre.

**Tabla 41**

*Lidar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles*

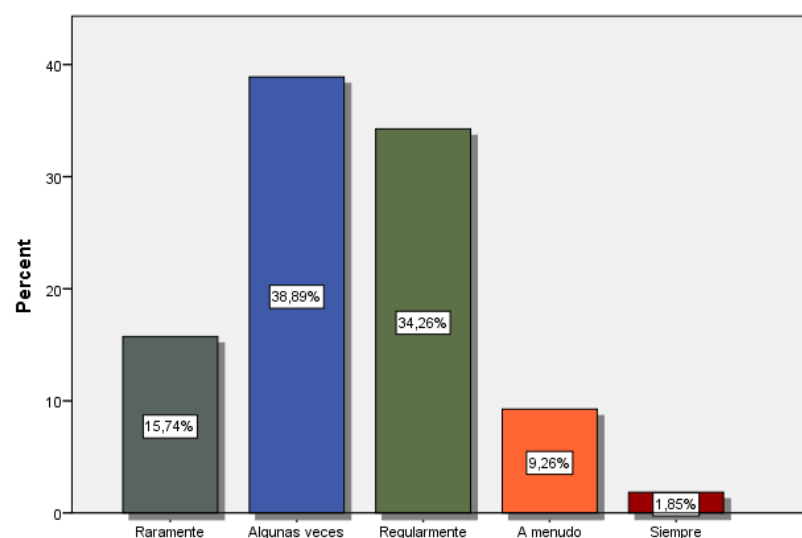
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	17	15.7	15.7
Algunas veces	42	38.9	54.6
Regularmente	37	34.3	88.9
A menudo	10	9.3	98.1
Siempre	2	1.9	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que no tienen la capacidad para lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles.

**Figura 41**

*Lidar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías



### h) Ítem 8: Adaptabilidad cultural

La percepción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes es regular respecto a su capacidad de adaptabilidad cultural.

Los resultados obtenidos muestran que el 55.6% de servidores percibe que regularmente se adaptan fácilmente a los cambios en su trabajo. Por su parte, el 22.2% percibe que algunas veces y el 11.1% raramente. Mientras que el 8.3% percibe que siempre y el 2.8% a menudo.

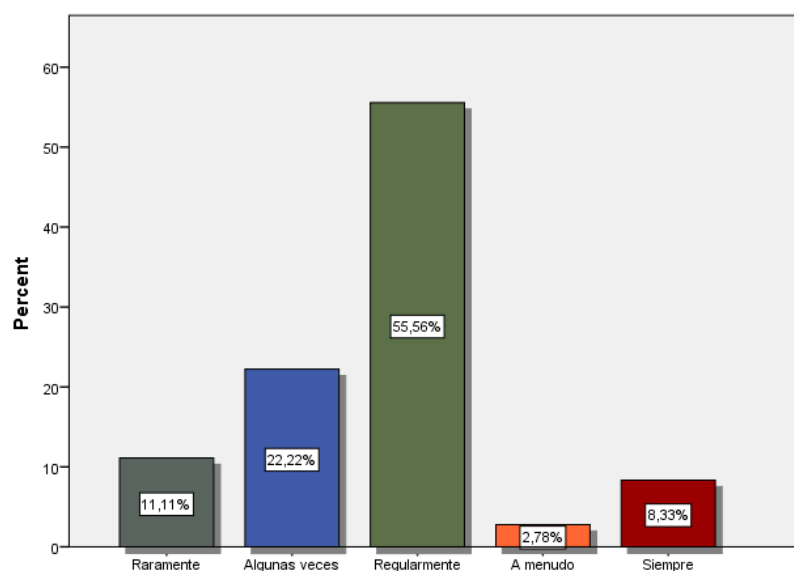
**Tabla 42**  
*Adaptabilidad cultural*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	12	11.1	11.1
Algunas veces	24	22.2	33.3
Regularmente	60	55.6	88.9
A menudo	3	2.8	91.7
Siempre	9	8.3	100.0
Total	108	100.0	

*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes perciben que se adaptan regularmente a los cambios en su trabajo.

**Figura 42**  
*Adaptabilidad cultural*



*Nota.* Elaboración propia en base a las teorías

**Anexo N° 05: Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Aymaraes**



PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AYMARAES 2023	
CAS - Reposición Judicial	1
CAS - Convocatoria 001	13
CAS - Convocatoria 002	4
CAS - Confianza	5
Decreto Legislativo 728	21
Decreto Legislativo 276 plazo fijo	33
Decreto Legislativo 276 temporales	3
Locación de servicio	70
<b>Total personal administrativo</b>	<b>150</b>

Lic. Rivelino Mamani  
DNI 432330

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AYMARAES  
Lic. Adm. Roberto Silva Ccañi  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



Municipalidad Provincial de Aymaraes  
Chalhuanca - Apurímac

10:29am

M. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AYMARAE  
GERENCIA MUNICIPAL

07 NOV. 2023

Reg. N° 10759

Fecha de Recepción 5:00pm

N.F. N° 002976

### FORMATO ÚNICO DE TRÁMITE

SELLO DE RECEPCIÓN

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AYMARAE  
MESA DE PARTES

07 NOV. 2023

Reg. N° 6003

Hora de Recepción 4:30 p.m.

Firma [Signature]

N° DE FOLIOS

[Empty box for number of pages]

- 1.- SOLICITA: Información del área de RR.HH.
- 2.- SEÑOR: Alcalde de la Municipalidad provincial de Aymaraes
- 3.- DATOS DEL USUARIO: Bravo Zegarra Víctor Manuel  
APÉLIDOS NOMBRES
- 4.- L.E./D.N.I.N°: 46733262
- 5.- DOMICILIO: Jr. Tupac Amaru 135 Paicaca
- 6.- LUGAR: Chalhuanca
- 7.- DATOS DE LA PETICIÓN: Primerio un cordial saludo me

dirigo a usted para solicitar informacion respecto los trabajadores de la municipalidad provincial de Aymaraes; modalidad de contratos, cantidad de personal administrativo de la institución que preside.

Espero alcanzar mi petición la cual sera de gran ayuda en el proyecto de tesis para optar el título profesional en Administración de la UNAMBA dicha tesis titula "capositorion y su relación con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes 2023"

Agradesco por anticipado el apoyo a un estudiante Chalhuanquina.

8. Anexos: Adjuntar hoja adicional de los fundamentos complementarios y/o requisitos que incluye a la presente solicitud.

9. FECHA: Chalhuanca, 07 de 11 del 2023.

# 987133880

[Signature]  
Firma

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL AYMARAE S.  
GERENCIA DE ADMINISTRACION

N° DE REGISTRO 5471

HORA DE RECEPCIÓN 12:29pm

FIRMA [Signature]

FECHA 08 NOV. 2023



**PROVEIDO**  
PASE A: *J. Adm. / RR. HH.*  
PARA: *Su trámite*  
*Correspondiente*  
FECHA: *08-11-23*



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
AREQUIPA  
ADMINISTRACION  
Pase A: *U. Personal*  
Asunto: *Para su Remisión  
de Información*  
0-8 NOV. 2023



*Para El Sr. J. Adm. / RR. HH.*  
*Proceder como Sr.*  
*alguno*  
*[Signature]*



### Anexo N° 06: Panel fotográfico



Imagen 1: Aplicación de instrumento



Imagen 2: Aplicación de instrumento



Imagen 3: Aplicación de instrumento



Imagen 4: Aplicación de instrumento



Imagen 5: Aplicación de instrumento



Imagen 6: Aplicación de instrumento



Imagen 7: Aplicación de instrumento



Imagen 8: Aplicación de instrumento



Imagen 9: Aplicación de instrumento



Imagen 10: Aplicación de instrumento



Imagen 11: Aplicación de instrumento



Imagen 12: Aplicación de instrumento