

“EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA RED
PRESTACIONAL ALMENARA ESSALUD - 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Jose Jacinto La Rosa Valverde

Asesor:

Mg. Miguel Angel Peralta Peralta

<https://orcid.org/0009-0002-6410-8427>

Lima - Perú

2024

INFORME DE SIMILITUD



Página 2 of 61 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: 1:3084702513




16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado

Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirle de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarla.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Página 2 of 61 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: 1:3084702513

DEDICATORIA

A mis queridas y amadas Liliana y Dayris, por haber sacrificado tiempo de familia,
para poder cumplir mis objetivos profesionales.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a todos los profesores de la Universidad Privada del Norte - Facultad de Negocios, por haber compartidos sus experiencias educativas en mi formación profesional.

Tabla de contenido

INFORME DE SIMILITUD	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
Tabla de contenido	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
Índice de figuras.....	8
RESUMEN.....	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1. Reseña de la empresa	10
1.1.1. Descripción de la empresa.....	10
1.1.2. Información de la empresa	10
1.1.3. Misión.....	10
1.1.4. Visión	11
1.1.5. Organigrama de la empresa	12
1.1.6. Servicios que ofrece la empresa	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Bases teóricas.....	18
2.3. Realidad problemática.....	22
2.4. Formulación del problema	25
2.5. Objetivos	25
2.6. Justificación	25
2.7. Limitaciones	26
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	27
3.1. Descripción de la experiencia laboral en la empresa.....	27

3.2.	Introducción.....	28
3.3.	Desarrollo de la experiencia.....	28
3.4.	Área donde se realizó la experiencia profesional	34
3.5.	Alternativa de solución	35
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		41
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		47
4.1.	Conclusiones.....	47
4.2.	Recomendaciones	48
REFERENCIAS.....		50
ANEXOS		53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Vester	30
Tabla 2 Clasificación de causas	31
Tabla 3 Análisis de tendencia central.....	41
Tabla 4 Identificación del nivel de conocimiento pre y post a los programas de capacitación	43
Tabla 5 Eficiencia operativa de los programas de capacitación	44
Tabla 6 Nivel de compromiso y participación en los programas de capacitación.....	46

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la Red Prestacional Almenara	21
Figura 2. Organigrama de la gerencia de Red Prestacional Almenara	22
Figura 3. Organigrama de la oficina de Recursos Humanos	23
Figura 4 Diagrama Ishikawa de causas y efecto	29
Figura 5 Diagrama de Pareto	32
Figura 6 Diagrama de dispersión de medias	42
Figura 7 Identificación del nivel de conocimiento pre y post a los programas de capacitación	43

RESUMEN

El presente trabajo, tiene como fin analizar las variables para otorgar nuevos conocimientos sobre la problemática identificada en el desempeño laboral, bajo un nuevo contexto que es el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, así como también permitió el diseño de alternativas de solución que aporten un enfoque práctico al estudio. El objetivo fue “Determinar en qué medida los programas de capacitación implementados en el HNGAI contribuyen a mejorar el desempeño del personal”. Los resultados encontraron que, los conocimientos adquiridos obtuvieron nivel un bueno (61.1%), la eficiencia operativa en su mayoría fue buena, pero con áreas de mejora en la planificación, responsabilidad, iniciativa y confiabilidad y dirección, asimismo el porcentaje de asistencia a las capacitaciones fue alto en un 95.67%. Se concluyó que, los programas de capacitación permiten optimizar el desempeño del personal de la Red Prestacional Almenara EsSalud. Sin embargo, es necesario realizar una revisión y rediseño de estos programas, porque aún persisten porcentajes considerables de participantes que deben mejorar los niveles de desempeño laboral.

PALABRAS CLAVES: Desempeño laboral, programas de capacitación, eficiencia operativa, conocimiento adquirido, participación.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Reseña de la empresa

1.1.1. Descripción de la empresa

El Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen es una institución de salud, destacado por su alta especialización y capacidad resolutive. Ofrece una amplia gama de servicios médicos, desde consultas externas hasta cirugías complejas. A lo largo de su historia, ha sido un pilar relevante en el cuidado de la salud a nivel nacional, atendiendo en el año 2023, en Consulta Externa a 575,421 asegurados, en Hospitalización a 29,929 asegurados, en Emergencia 180,509 asegurados y 23,954 cirugías.

1.1.2. Información de la empresa

El Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, se encuentra localizado en el departamento de Lima, del Distrito de La Victoria, Av. Grau N° 800, perteneciente a la Red Prestacional Almenara. El hospital se encuentra bajo la Gerencia del Dr. Marco Mestanza Paredes, encargado de gestionar el cumplimiento de los objetivos institucionales. La planilla está conformada por 4800 servidores entre personal administrativo y asistencial.

1.1.3. Misión

El Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen se define como una entidad pública dedicada a ofrecer servicios integrales de salud, beneficios económicos y sociales a sus asegurados, priorizando una gestión eficiente e innovadora que asegure la protección financiera de sus prestaciones.

1.1.4. Visión

El Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen aspira a consolidarse como una organización moderna y en constante desarrollo, enfocada en las necesidades de los asegurados y comprometida con ofrecer servicios de seguridad social en salud que se caractericen por su ética, oportunidad y calidad.

Figura 2 Organigrama de la gerencia de Red Prestacional Almenara

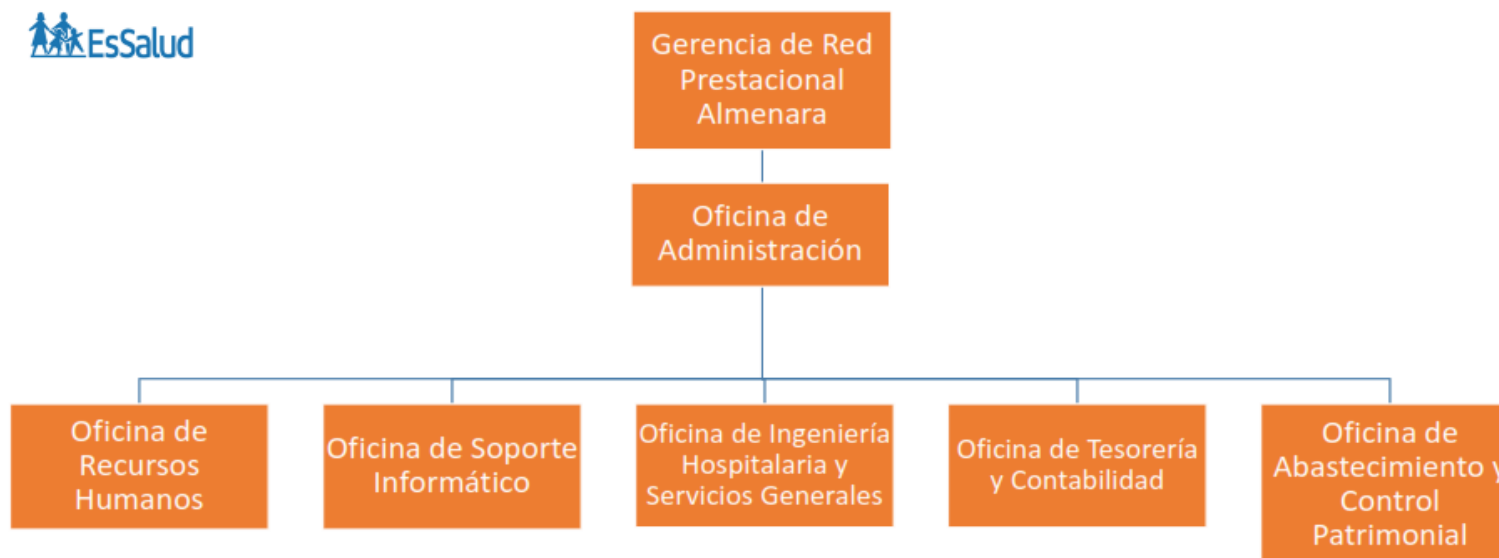
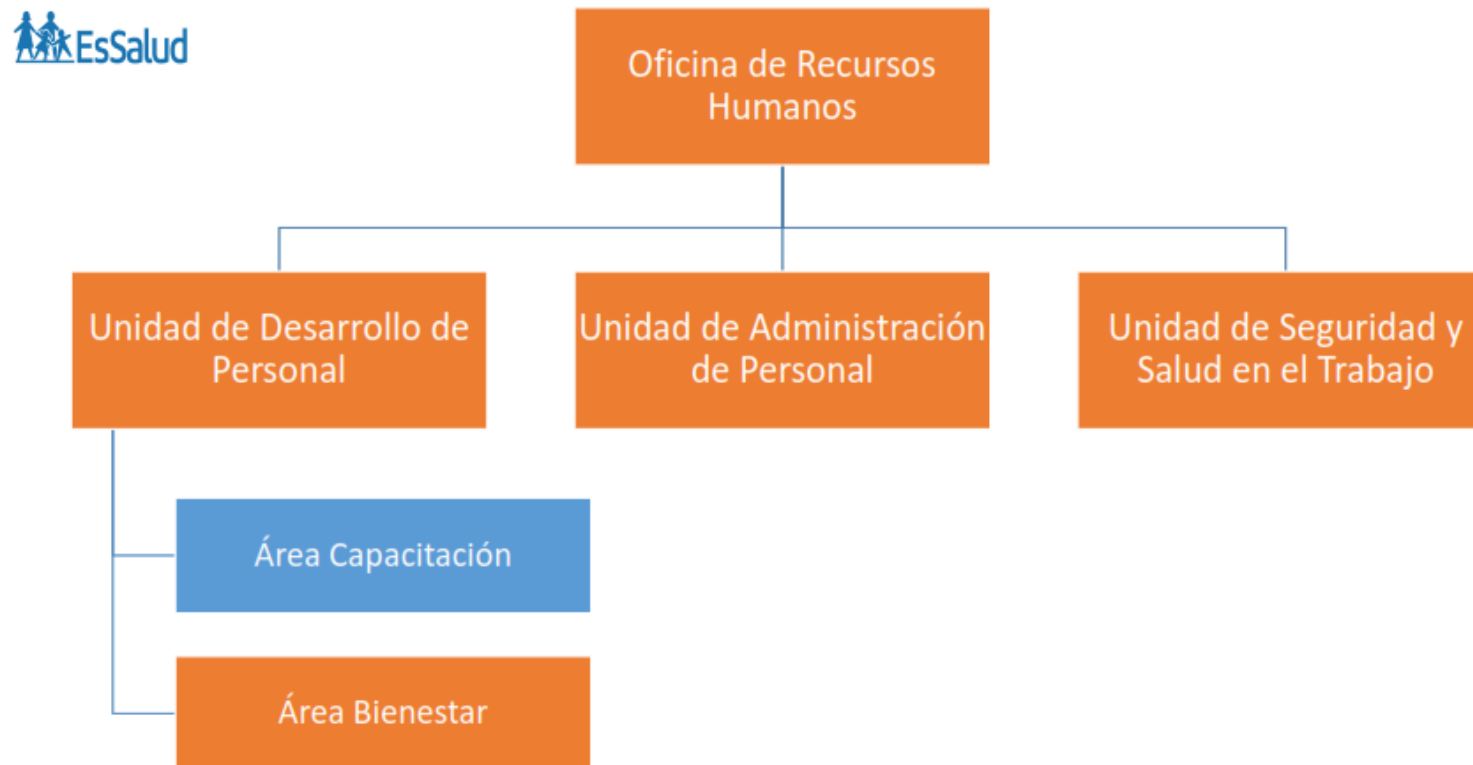


Figura 3 Organigrama de la oficina de Recursos Humanos



1.1.6. Servicios que ofrece la empresa

El Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, es una institución perteneciente a la Seguridad Social de la Salud, que tiene como fin asegurar el bienestar de sus asegurados y la accesibilidad oportuna a las prestaciones de la salud, sociales y económicas, integrales y de calidad. El hospital busca manejar una gestión transparente y eficiente, ofreciendo 57 servicios médicos especializados, 138 consultorios, 2429 equipos biomédicos, 1065 camas en hospitalización, emergencia y cuidado intensivos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A nivel internacional

En un estudio reciente, Álvarez (2023) subrayó la relevancia de los talleres de entrenamiento para la práctica clínica en el desarrollo profesionales de los trabajadores de la salud. Empleando un diseño de investigación cuantitativo, descriptivo no experimental, el autor aplicó a 50 profesionales de un centro de salud el cuestionario. Se obtuvo como resultado un 68% que están de acuerdo con recibir estos talleres porque alimentan sus conocimientos y les permite tener una actualización constante, asimismo el 28% está en desacuerdo, mientras que un grupo reducido del 4% manifestó está muy de acuerdo con los talleres que se han impartido a los profesionales de la salud. Se concluyó que existe una asociación alta menor alta entre los talleres de entrenamiento y la formación del personal de la salud.

El estudio de Bartoncello (2022) arrojó resultados relevantes sobre la relación entre las variables desempeño y capacitación en una institución privada en Argentina. De diseño no experimental, cuantitativo transversal; en la cual se aplicó 3 instrumentos: cuestionario de datos, instrumento de medición de necesidades para capacitación y de desempeño laboral, las mismas que fueron aplicadas a 25 profesionales de enfermería. Los resultados indicaron que del 100% de profesionales que posee una competencia cognitiva y de capacidad técnica tienen un nivel desempeño medio y 84% y el 16% poseen un nivel de desempeño medio y bajo respectivamente. Se obtuvo una significancia menor a 0.05, concluyendo una asociación directa positiva entre ambas variables.

A nivel nacional

Pinto Villar (2021), determinó la asociación entre las dos variables de la investigación en los colaboradores administrativos de un Hospital - Tacna. El diseño fue no experimental, nivel correlacional, cuantitativo, tipo básico, para la cual se utilizó como instrumento 2 encuestas aplicadas a todos los administrativos del centro. Como resultados se obtuvo un nivel de confiabilidad del 93% con una significancia menor a 0.05. Se constató una correlación positiva entre el desempeño laboral y el nivel de capacitación de los colaboradores administrativos.

Castagnola et al. (2020), determinó en un hospital del sector público en el Perú la relación entre el desempeño laboral y la capacitación. Empleo un diseño no experimental, correlacional, de tipo básico, para la cual se utilizó un cuestionario en 86 trabajadores del departamento de enfermería. Así pues, se obtuvo como resultado que el 82,6% de trabajadores del departamento de enfermería tuvieron un nivel de capacitación regular y el 17,4% tuvieron un nivel de capacitación malo; también se encontró que el 100% del personal del departamento de enfermería tuvieron un nivel de desempeño regular. Los resultados del estudio concluyeron que la capacitación se asocia con el desempeño con un $p=0.01 < 0.05$ y un Rho de Spearman= 0.788.

Tarqui y Quintana (2019), evaluó el desempeño laboral del grupo profesional de enfermeros del Seguro Social del Callao. Aplicando el diseño no experimental, transaccional correlacional. El cuestionario fue aplicado a 208 enfermeras. Como resultado que el 24,5% presentaron desempeño insuficiente, de los cuales el 63% considera que hay sobrecarga laboral y el 70,2% no ha tenido acceso a capacitaciones periódicas; asimismo el 66,7% de las enfermeras tienen un tiempo de contrato mayor o

igual a 6 años en el Hospital. Se concluyó que un gran número de las enfermeras del Hospital poseen un desempeño suficiente con una significancia menor a 0.05.

2.2. Bases teóricas

Según Larduet et al. (2023), la capacitación es una actividad planificada que se basa en producir un cambio en los conocimientos y aumentar las capacidades de los sujetos lo que hace posible un mayor nivel en el desempeño laboral. Asimismo, implica la acción de capacitar la cual hace alusión de preparar, entrenar, y poder hacer apto a alguien para una tarea en específico, lo que se traduce en la mejora de las aptitudes del individuo.

Para Honores et al. (2020), la capacitación es un proceso que incrementa la productividad a través de la toma de decisiones correctas en cualquier área, lo que hace que las capacitaciones sea un factor importante en nuestras habilidades cognitivas, aptitudes y promueven un desempeño óptimo. Por ende, la capacitación corresponde una cultura organizacional que permite la prevención de los fracasos en los diferentes procesos que se desarrollan.

Por otra parte, para que se pueda llevar a cabo un programa de capacitación al personal, este va a constar de cinco etapas, la cual empieza por la determinación de necesidades, para evaluar el nivel de conocimiento que poseen los colaboradores; segundo, el plan de capacitación, la cual tendrá que ser formulada ordenadamente en base a las necesidades y con el establecimiento de lo necesario para lograr su objetivo; tercero, es la ejecución del plan, donde se determinará cómo el área responsable efectúa actividades para un buen desarrollo; cuarto, se tiene a la evaluación del tipo de contenido, la metodología, los espacios; finalmente, como quinta etapa se tiene a la medición del impacto en la que se mide si se produce el efecto deseado mediante las inversiones realizadas por la empresa.

El impacto de la capacitación hace alusión a una herramienta esencial en las funciones de control en las empresas, estas mediciones brindan una efectiva gestión para la obtención de conocimientos, aptitudes, valores, motivaciones y experiencias del personal. Es importante medir la influencia de la capacitación en las organizaciones y debe ser vista desde el momento de la evaluación y la transformación. Asimismo, la evaluación tiene que ser periódica y es donde el trabajador puede aprender hasta que el momento donde logre interiorizar los conocimientos. Es por ello que para medir las métricas del impacto de la capacitación se refiere a medir la incidencia (social, económico, legal y organizacional) en los colaboradores (Fleitas y Hernández, 2019).

Fleitas y Hernández (2019), mencionaron que dentro de los indicadores de la capacitación tenemos al modelo de Philips la cual trata de un enfoque cuantitativo y está centrado en desarrollar métodos que posibiliten analizar el efecto económico de la capacitación. Los indicadores de los resultados a nivel de rentabilidad se realizan a través del cálculo del retorno de inversión.

También se tiene al modelo Kirkpatrick que consiste en evaluar las acciones de capacitación y formación en la que se produce un conjunto de resultados del proceso de aprendizaje y la efectividad que tuvo en las organizaciones. De tal manera que durante el desarrollo de esta estrategia se empleaba distintos niveles de criterio, los cuales son: la reacción, el aprendizaje, comportamiento y los resultados (Parra & Ruiz, 2020).

En relación al desempeño laboral, González y Vilchez (2024), hace alusión a como los trabajadores de una empresa cumplen con sus actividades y/o funciones que se les asignó para la ejecución de sus labores en el puesto de trabajo según sus conocimientos, aptitudes y capacidades con la finalidad de cumplir con la actividad económica de la organización,

También el desempeño en el trabajo está definido como el esfuerzo individual que se realiza para alcanzar las metas trazadas, que depende de las habilidades de las personas y del compromiso a la labor que desempeñan.

A su vez, Zaragoza et al. (2023), lo define como el comportamiento que se observa en el personal y que son importantes para lograr los objetivos institucionales. Asimismo, el desempeño de cada persona hace alusión al resultado del comportamiento frente a las actividades que demanda su cargo, tareas y actividades cuyo fin es el cumplimiento de las asignaciones diarias.

El desempeño laboral se inicia con la efectividad en la ejecución de las tareas, la cual se define como la productividad del trabajador respecto a las tareas que se ha propuesto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, es descrita como la efectividad, que está basada en las conductas personales, por el cual se mide la capacidad para crecer y adaptarse de los trabajadores. Y el desempeño contraproducente, hace referencia a un comportamiento premeditado que daña a las organizaciones e individuos, además se entiende como malos comportamientos que se realizan por un integrante de la empresa, lo que ocasiona una incomodidad en la organización (Fernando y Mamani, 2021).

Así pues, existen evaluaciones de desempeño que permiten establecer métricas de desempeño que involucran grados de eficiencia y eficacia en sus puestos de trabajo durante un tiempo determinado y así verificar su progreso, Es por ello que Guartán et al. (2019), lo define como un proceso de evaluación, que posibilita empezar planes de desarrollo y objetivos la cual consiste en la determinación del rendimiento del personal en sus actividades diarias.

Por lo tanto, al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores implicará la identificación, gestión y medición. En la identificación consiste en la selección del área que será evaluada para medir su rendimiento, para la medición se establecen parámetros con una calificación, y finalmente para la gestión del rendimiento evalúa y orienta al futuro, lo que se traduce en que los colaboradores pueden lograr su potencial máximo en la organización, asimismo los responsables de la evaluación deben informar los resultados de la calificación para que pueda darse una retroalimentación a los trabajadores y apoyarlos a conseguir un mejor rendimiento en el futuro (Guartán et al., 2019).

Cabe señalar que existen factores que se pueden ejecutar en la evaluación del desempeño: El primero es el factor de puntualidad, que es una disciplina que se consigue con el transcurso del tiempo, que se mide desde el momento de llegada o con el nivel de cumplimiento de un trabajo en un tiempo establecido. Segundo, se tiene al factor de imagen personal, puesto que es una herramienta importante lo cual crea un valor agregado en los productos y/o servicios, por ende, es como un referente de confianza que forma una identidad clara de la misión de la empresa. Y tercero se tiene al factor de protocolo, el cual es un conjunto de procedimientos y reglas a seguir las cuales deben ser representadas en la comunicación interpersonal, es así como se pueden establecer normativas que pueden estar referidas en lo que respecta al ambiente social, el tipo de prendas de vestir, las normas de convivencia entre los compañeros, entre otros (Guartán et al., 2019).

2.2.1. Teorías

Teoría del Aprendizaje Organizacional: esta teoría implica que las empresas deben transferir, adquirir y retener los conocimientos para conseguir un crecimiento sostenido (Argyris y Schön, 2021). Fundamentó la idea que las capacitaciones son importantes en las

empresas porque fortalecen la cultura organizacional, debido a que, los colaboradores aplican en su actividades diarias los conocimientos adquiridos, contribuyendo al desempeño laboral.

Teoría de la Motivación y la Capacitación (Maslow, Herzberg): esta teoría menciona que, la motivación es primordial para el rendimiento laboral y formación del personal, debido a que mejora el desempeño laboral y el compromiso organizacional. Es así que, un diseño adecuado de un programa de capacitación debe considerar aspectos como la autoactualización y el bienestar, así se influenciaría positivamente en el desempeño (Maslow, 2020; Herzberg, 2021).

Modelos de Evaluación de la Capacitación: es uno de los más utilizados para analizar la efectividad de los programas de capacitación, el cual sugiere que se deben considerar cuatro niveles de evaluación, los cuales son, la reacción, comportamiento, aprendizaje y resultados. Este modelo permite verificar las mejoras en el desempeño de los colaboradores, en relación a la calidad de atención y la eficiencia en la manejo de los recursos de salud (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2023).

2.3. Realidad problemática

La organización es un ambiente laboral donde día a día los colaboradores de salud tienen que adaptarse a los retos y desafíos que se presentan, y también tienen que afrontar las adversidades al momento de realizar un seguimiento a los tratamientos. Es mayor esta influencia cuando existe un cambio de políticas, o cuando existen nuevos enfoques de parte de la alta gerencia con el propósito de resguardar la vida del personal. Es así que, los

trabajadores son los responsables de hacer que la eficiencia y logro de objetivos de la institución, en la cual brindan su máximo esfuerzo para cumplir con los estándares establecido por la empresa (González y Vilchez, 2024).

La alta dirección se encarga de garantizar un espacio de trabajo armonioso, donde el personal cuente con un puesto de trabajo en la que se desempeñe apropiadamente y acorde a sus capacidades. Por consiguiente, el personal de salud que esté debidamente capacitado cumplirá con las exigencias del trabajo y los que no, presentarán una calidad deficiente la cual no va contribuir a la misión y visión de la organización, afectando la imagen institucional de la empresa (González y Vilchez, 2024).

A nivel internacional, Guartán et al. (2019), en un estudio en Ecuador se evaluó y se obtuvo que el 33% realizaban capacitaciones de manera trimestral, el 16.8% llevaban a cabo de manera semestral, el 15% ejecutaba capacitaciones anualmente, esto refleja que se actualiza y promueve el desarrollo de los colaboradores en base a una periodicidad y cuando se lanzan productos nuevos también. Asimismo, la empresa otorgaba bonos a los trabajadores porque la empresa alcanzaba la meta corporativa, lo cual estaba estrechamente relacionado con el desempeño del trabajador ya que el 93% de los colaboradores demostraba más compromiso con sus labores.

También se recalcó que el 1,8% expresó que el cuidado de la imagen personal es primordial y se deben realizar acciones correctivas si uno mismo se aprecia desarreglado porque influye en el desempeño laboral y la forma en la que te observan tus compañeros(as). Por último, se obtuvo que el 51,2% resolvía conflictos solucionaba conflictos de forma satisfactoria, seguido del 42,6% manifestaba que casi siempre solucionaban problemas por su cuenta y el 6% consideraban que acudían a su jefe inmediato para resolver problemas;

para lo cual los colaboradores que solucionaban problemas solos sentían mayor confianza y seguridad, lo que conllevaba a una mejora notable en su desempeño laboral (Guartán et al., 2019a).

Castagnola et al. (2020), en su estudio en un Hospital del Callao, el 24,5% presentaba un desempeño deficiente, donde el 70% no reciben capacitaciones de acuerdo con el trabajo que realizan, seguido del 63% que percibían una sobrecarga de trabajo. Por otra parte, se tiene a las enfermeras un suficiente desempeño, de las cuales el 66,7% presentaron un tiempo menor o igual a 6 años, donde el 82,4% no fueron capacitadas por el centro de labores y también el 88% notaron presión laboral de parte de la jefatura, más del 50% no tienen horarios flexibles de trabajo, el 84,3% comentaron que se sentían desmotivados por el trato y clima laboral y también el 76,5% alegaron que estaban ubicados acorde a sus conocimientos y especialidad.

En la Red Prestacional Almenara EsSalud se han venido suscitando distintos problemas que vienen de parte del personal asistencial debido que en algunos casos se presentan errores en el tipo de fármaco a suministrar por vía, la saturación del enfermero(a) debido a la cantidad de pacientes que se atiende, la interpretación inapropiada al momento de recomendar la dosis a los pacientes lo cual viene a ligado a enfermeros nuevos o con poca experiencia. Es así que, de acuerdo con lo mencionado, se refleja un desempeño deficiente el cual hace alusión a la falta de conocimientos y experiencia, y lo más preocupante es que son errores que afectan la vida de los individuos.

2.4. Formulación del problema

¿En qué medida los programas de capacitación implementados en el HNGAI contribuyen a mejorar el desempeño de los servidores en conocimientos, habilidades, actitudes y resultados?

2.5. Objetivos

Objetivo General:

Determinar en qué medida los programas de capacitación implementados en el HNGAI contribuyen a mejorar el desempeño del personal.

Objetivos específicos:

Identificar el nivel de conocimiento adquirido por los servidores después de la aplicación de los programas de capacitación implementados por el HNGAI.

Describir en qué medida las acciones de capacitación han mejorado la eficiencia operativa de los servidores del HNGAI.

Identificar el nivel de compromiso y participación del personal en los programas de capacitación implementados por el HNGAI.

2.6. Justificación

La presente investigación presenta relevancia teórica, debido a que se analizará las variables bajo enfoques teóricos que aporten al estudio, así como también el análisis permitirá aportar nuevos conocimientos referente a la eficacia de las acciones de capacitación en el desempeño laboral, pero bajo un nuevo contexto que es el Hospital

Guillermo Almenara Irigoyen, llenando un vacío existente, al no existir estudios a nivel local sobre las variables.

Presentará justificación práctica, porque mediante los resultados obtenidos, se podrán mejorar los procesos de evaluación de resultados y tomar medidas estratégicas que permitan perfeccionar las acciones de capacitación existentes, adjuntándose a las necesidades del personal y el hospital, esto reducirá los índices inasistencia y mejorará los niveles de conocimientos adquiridos en los procesos de capacitación.

Presentará justificación social porque, el mejoramiento del desempeño de los servidores asistenciales, permitirá reducir los niveles de insatisfacción al usuario, malas prácticas asistenciales, disminución de tiempos muertos y optimización de los procesos, que en efecto beneficia a los pacientes asegurados que asisten al hospital para mejorar su calidad de vida. Por lo tanto, socialmente beneficia a los pacientes y usuarios, que buscan obtener un servicio de calidad de forma segura y óptima.

2.7.Limitaciones

Dentro de las limitaciones presentadas, se encontró el tiempo de realización del trabajo, donde se tuvo que evaluar los programas de capacitación a corto plazo, no considerando otros factores que se hayan implementado a largo plazo. Otra limitación fueron los factores externos no controlados, como la carga de trabajo, problemas internos, turnos rotativos, rotación de personal, entre otros, que podrían esta influencia en el desempeño laboral.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Descripción de la experiencia laboral en la empresa

La Unidad de desarrollo de Personal – Capacitación, es la unidad orgánica que tiene la función principal de desarrollar actividades como el desarrollo de competencias y capacidades, evaluación del desempeño, clima laboral del personal y el bienestar social, según lo indicado en artículo 25° del Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 125-PE-ESSALUD-2018. Asimismo, en la Unidad Desarrollo de Personal – Capacitación, se elabora, ejecuta y supervisar el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) principal instrumento de gestión administrativa en materia de Capacitación, en dicho plan se consideran acciones de capacitación como: Cursos, Talleres, Curso – Taller, Diplomados, Congreso y Pasantías nacionales o internacionales.

Desde que ingrese a laboral, en el año 1998, he tenido la oportunidad de trabajar en diversas áreas administrativas, desde el año 2020 presto servicios en la Unidad de Desarrollo de Personal, específicamente en el área de Capacitación, donde me ha permitido realizar el diseño, implementación de supervisión de los diversos programas de capacitación desarrollados en estos últimos años, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, la identificación de necesidades de capacitación, gestión de los recursos, monitoreos, evaluación de resultados y participación.

Dentro de los logros que se buscan en esta unidad es mejorar la eficiencia operativa del personal, en relación al tiempo promedio de ejercicio de tareas, satisfacción del paciente y/o usuario, cumplimiento de metas de cada servicio asistencial u oficina administrativa, disminución de tasas de errores, lo cual se resume en un buen desempeño laboral.

3.2. Introducción

Los programas de capacitación son procesos importantes que deben desarrollarse, por los múltiples beneficios a favor de la institución y en la mejora laboral de los servidores. Permiten reforzar y aportar nuevos conocimientos sobre diferentes temas de interés, formando a profesionales eficientes que aporten beneficios a la institución. En el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, la mejora de los conocimientos y habilidades del personal son esenciales para mantener niveles altos de desempeño, en función a proporcionar el mejor servicio a los usuarios y pacientes. Por lo que, en base a la experiencia profesional, se busca evaluar la efectividad de las diversas acciones de capacitaciones en el desempeño de laboral de los servidores de la institución, debido a los niveles altos de insatisfacción por parte de los asegurados.

3.3. Desarrollo de la experiencia

Durante la experiencia laboral, en la Unidad de Desarrollo de Personal, se buscó un periodo determinado de un año, en el cual se diseñó, implementó y supervisó programas de capacitación, con la finalidad de asegurar que los servidores asistenciales o administrativos del HNGAI, mejoren sus habilidades, mediante la obtención de competencias necesarias para la optimización en sus funciones de forma segura y eficiente. Sin embargo, en el desarrollo de la experiencia, se mostraron diversos problemas que afectan el desempeño de los servidores, a pesar de los esfuerzos de esta unidad en desarrollar capacitaciones acordes a sus necesidades, es necesario evaluar la efectividad de dichas acciones de capacitación en el desempeño actual de los servidores. Se identificaron las causas que originan problemas en el desempeño del personal de salud:

Figura 4 Diagrama Ishikawa de causas y efecto

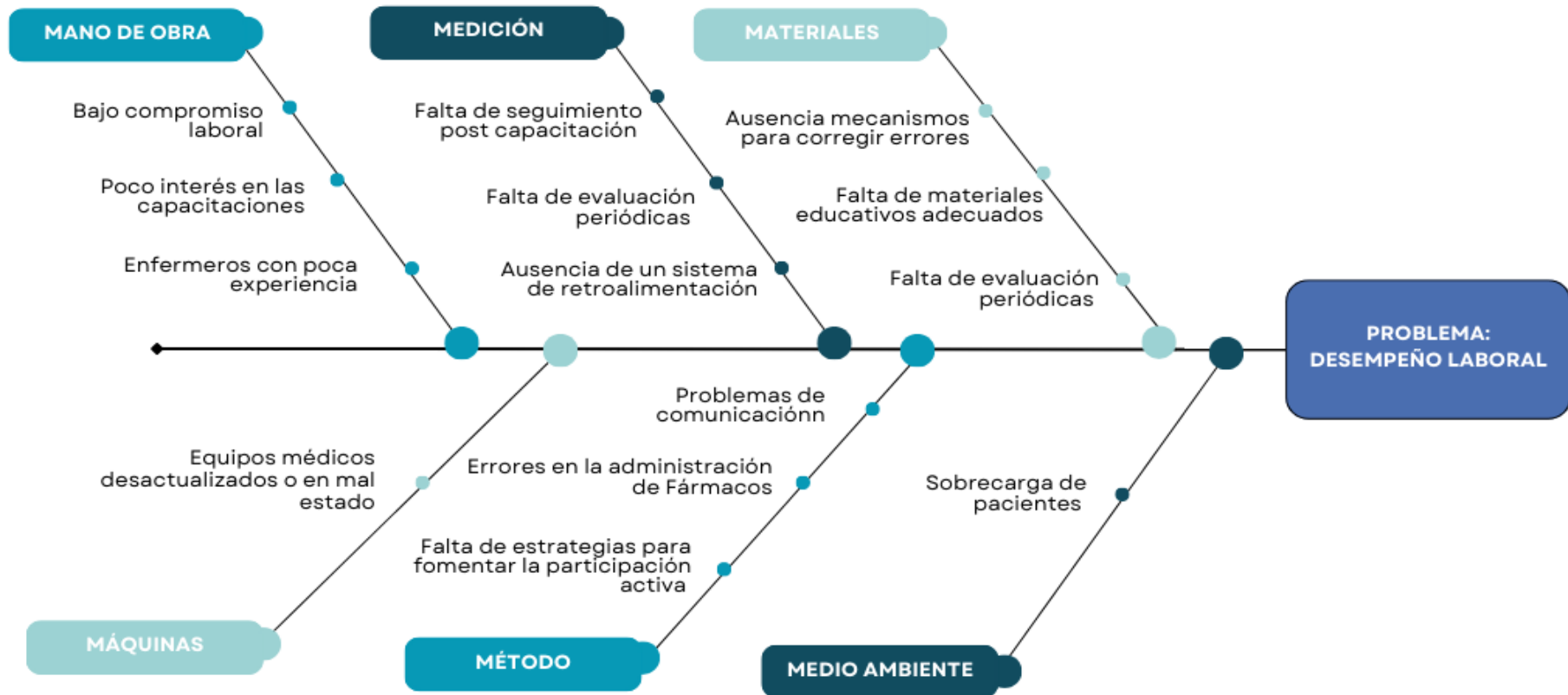


Tabla 1 Matriz de Vester

Causas	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	Puntuación total
C1 Bajo compromiso laboral	3	2	3	2	1	2	2	2	2	1	0	2	2	21
C2 Poco interés en las capacitaciones	1	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	4
C3 Enfermeros con poca experiencia	0	0	3	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	6
C4 Falta de seguimiento post capacitación	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	34
C5 Falta de evaluación periódicas	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	31
C6 Ausencia de un sistema de retroalimentación	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	19
C7 Ausencia mecanismos para corregir errores	0	0	0	0	0	3	3	0	0	1	1	3	1	9
C8 Falta de materiales educativos adecuados	2	2	1	2	2	1	1	3	1	1	2	0	1	16
C9 Equipos médicos desactualizados o en mal estado	1	1	0	0	0	2	0	0	3	0	0	1	0	5
C10 Problemas de comunicación	1	2	0	0	1	1	1	0	0	3	0	1	0	7
C11 Errores en la administración de Fármacos	1	1	2	0	1	1	1	1	2	1	3	1	1	13
C12 Falta de estrategias para fomentar la participación activa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	33
C13 Sobrecarga de pacientes	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	2	3	7
Puntuación total	16	19	18	12	14	19	19	15	16	13	12	19	13	205

De acuerdo a la matriz de priorización de Vester, se puntúan las causas según grado de importancia que podrían afectar el desenvolvimiento adecuado del desempeño laboral de los trabajadores del Hospital.

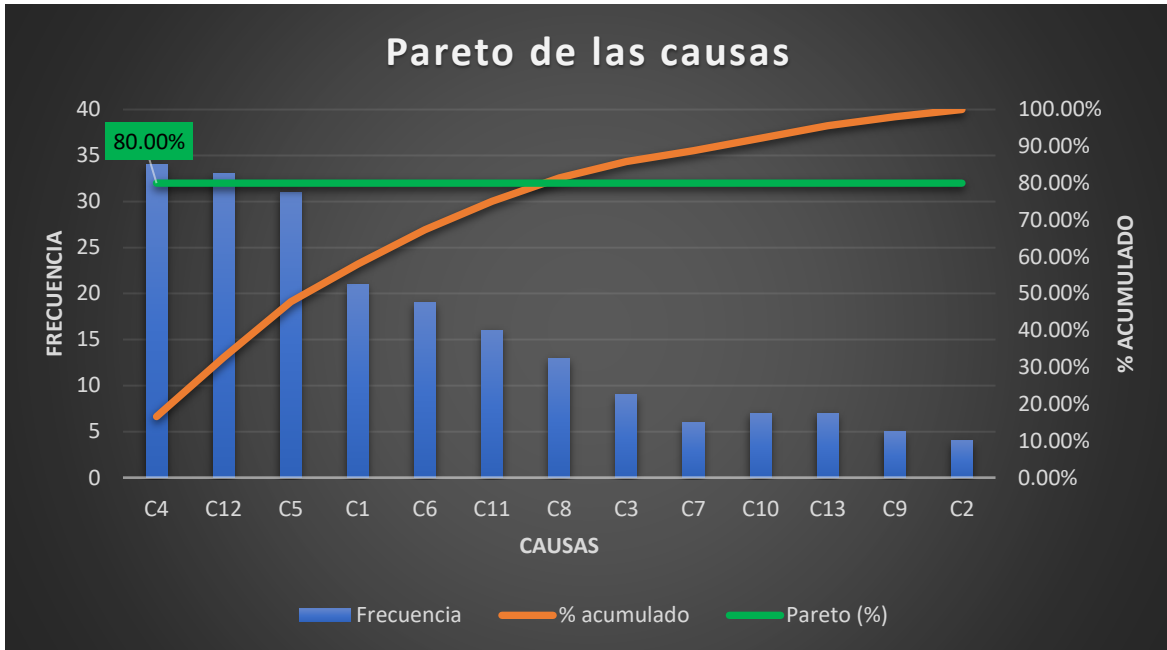
Tabla 2 Clasificación de causas

Causas	Descripción	Frecuencia	Frec.	%
			Normalizada	acumulado
			(%)	
C4	Falta de seguimiento post capacitación	34	16.59%	16.59%
C12	Falta de estrategias para fomentar la participación activa	33	16.10%	32.68%
C5	Falta de evaluación periódicas	31	15.12%	47.80%
C1	Bajo compromiso laboral	21	10.24%	58.05%
C6	Ausencia de un sistema de retroalimentación	19	9.27%	67.32%
C11	Falta de materiales educativos adecuados	16	7.80%	75.12%
C8	Errores en la administración de Fármacos	13	6.34%	81.46%
C3	Ausencia mecanismos para corregir errores	9	4.39%	85.85%
C7	Enfermeros con poca experiencia	6	2.93%	88.78%
C10	Problemas de comunicación	7	3.41%	92.20%
C13	Sobrecarga de pacientes	7	3.41%	95.61%
C9	Equipos médicos desactualizados o en mal estado	5	2.44%	98.05%
C2	Poco interés en las capacitaciones	4	1.95%	100.00%
Total		205	100%	

Nota. información extraída de Ishikawa y matriz Vester

De acuerdo a las causas identificadas en el desempeño laboral (véase en diagrama de Ishikawa) y mediante priorización según Vester, se identificaron trece causas más relevantes que afectan el desempeño laboral en relación a las acciones de capacitación que se realizan en el Hospital, detallado en el diagrama de Pareto.

Figura 5 Diagrama de Pareto



Nota. Información extraída de la tabla 2.

De acuerdo al diagrama de Pareto, cumpliendo con el principio de 80/20, se determinó que existen siete causas principales que originan un bajo desempeño laboral (C4, C12, C5, C1, C6, C11, C8), por lo que, es necesario plantear estrategias que permitan mejorar las deficiencias encontradas.

Asimismo, dentro del desarrollo de los programas de capacitaciones durante el último semestre se realizaron los siguientes programas según unidad de trabajo con una duración

aproximada de 17 horas académicas (45 minutos c/h), correspondiente a un 1 crédito universitario:

Código	Programas de capacitación	Unidad o área
2023PL543	Buenas prácticas de almacenamiento y regulación sanitaria de almacenes especializados	Unidad de Almacenamiento y Distribución
2023PL532	Actualización en lactancia materna	Servicio de Nutrición
2023PL792	La acreditación y gestión en la calidad de los servicios de salud	Servicio de Medicina – CAP III El Agustino
2023PL805	Enfermedad hemolítica perinatal	Servicio de Hemoterapia y Banco de Sangre
2023PL806	Donación de sangre: experiencias en tiempo de covid 19	Servicio de Hemoterapia y Banco de Sangre
2023PL802	Aféresis y su aplicación clínica	Servicio de Hemoterapia y Banco de Sangre
2023PL804	Inmunohematología básica teórico-practico	Servicio de Hemoterapia y Banco de Sangre
2023PL535	Actualización en farmacia clínica y hospitalaria	Servicio de Farmacia
2023PL544	Nuevos enfoques en farmacia hospitalaria	Servicio de Farmacia
2023PL542	Gestión documentaria, manejo de archivo y transformación digital	Oficina de Apoyo Técnico y Gestión Documentaria
2023PL531	Cuidado humanizado: un reto para el profesional de enfermería	Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

2023PL526	Prevención y detección oportuna del cáncer infantil de cuello uterino y cáncer de mama.	Gerencia de Servicios Prestacionales Nivel I y II
2023PL536	Power bi	Gerencia de Servicios Prestacionales Nivel I y II
2023PL529	Malnutrición proteico calórica y obesidad	Gerencia de Servicios Prestacionales Nivel I y II
2023PL530	Tópicos selectos de la tuberculosis "epidemia olvidada"	Gerencia de Servicios Prestacionales Nivel I y II
2023PL525	Prevención y manejo adecuado de patologías crónicas no transmisibles (hipertensión arterial, diabetes mellitus y enfermedad renal) en el primer nivel de atención	Gerencia de Servicios Prestacionales Nivel I y II
2023PL540	Trastorno de estrés postraumático post covid-19	Gerencia de Servicios Prestacionales Nivel I y II
2023PL545	Rol del técnicos de enfermería en procedimientos clínicos quirúrgicos	Departamento de Enfermería

3.4. Área donde se realizó la experiencia profesional

Pertenezco al equipo de la Unidad de Desarrollo de Personal, específicamente al área de Capacitación, en dicha área laboramos 4 profesionales, distribuidos de la siguiente forma:

i. jefe, encargado de realizar gestiones inherentes al cargo de jefatura. ii. analista 1, encargado de la gestión de cursos. iii. analista 2, encargo de la gestión de pasantías locales, nacionales e internacionales y iv. analista 3, encargo de realizar supervisión de la ejecución de actividades académicas.

Me desempeño como analista 1, en los últimos 4 años, he adquirido experiencia en el diseño, elaboración, programación, desarrollo y supervisión de diversos cursos tanto asistenciales como administrativos, esta experiencia me permite realizar este trabajo de suficiencia profesional, ya que demostrare en qué medida los programas de capacitación implementados en el HNGAI contribuyen a optimizar el desempeño de los servidores.

Además, la Unidad de Desarrollo de Personal, específicamente en el área de Capacitación, es donde se elabora el Plan de Desarrollo de las Personas de los Centros Asistenciales de la Red Prestacional Almenara, el cual favorece al menos al 30% de servidores, esto equivale aproximadamente a 2 400 servidores.

3.5. Alternativa de solución

Dentro de la problemática identificada, sobre las causas que originan un desempeño laboral deficiente, es necesario establecer alternativas de solución para optimizar las acciones de capacitación:

- 1. Revisión y rediseño de las acciones de capacitación:** es necesario realizar evaluaciones periódicas sobre la efectividad de las acciones de capacitación, asegurando que se cumplan con el objetivo y las necesidades del personal asistencial o administrativo. Se deben realizar simulaciones asistenciales y/o escenarios prácticos que orienten al personal, especialmente a los servidores contratados recientemente, a

adquirir nuevas experiencias, en situaciones reales en el HNGIA. Proponiendo el siguiente procedimiento:

Fase 1: Diagnóstico y Evaluación

Se desarrolla el análisis de la efectividad de las acciones de capacitación, para ello es necesario seguir las siguientes actividades:

- Realizar una revisión exhaustiva sobre los temas tratados y metodologías empleadas. Así como también, el nivel de participación y conocimientos adquiridos.
- Designar a los responsables de la evaluación y fecha de término.
- Aplicar nuevas encuestas de satisfacción sobre los programas de capacitación, donde se identifiquen necesidades y áreas de mejora.
- Evaluación de los resultados obtenidos sobre la evaluación de las acciones de capacitación.

Fase 2: Rediseño de los programas de capacitación

Se actualizan los contenidos de acuerdo a las necesidades identificadas por área o unidad de trabajo y se incorporan simulaciones y/o escenarios prácticos para el aprendizaje ante un escenario real:

- Se rediseñan los contenidos incluyendo talleres teóricos/ prácticos, por ejemplo, para los enfermeros temas relacionados con la administración de medicamentos, mecánica corporal, manejo de pacientes críticos, enfatizando en cuidado humanizado a las pacientes aseguradas.

- Se designa a los responsables de realizar las modificaciones o actualizaciones en los programas de capacitación.
- Se deben implementar simulaciones asistenciales en los talleres prácticos, como el manejo adecuado de los equipos médicos, la administración de fármacos, atención al paciente asegurado, entre otros temas, que se realizan durante la jornada laboral de los servidores asistenciales y/o administrativos.
- Se establecen el cronograma de ejecución de los programas de capacitación.

Fase 3: Implementación y ejecución

En esta fase se debe poner en práctica la aplicación de los programas rediseñados, siguiendo las siguientes etapas:

- Realizar las capacitaciones con los temas actualizados y las simulaciones asistenciales.
- Designar al responsable de ejecutar y evaluar los programas de capacitación
- Establecer la cantidad de participantes por cada curso, sobre todo establecer el número de servidores que deben ingresar en cada taller práctico, con el fin de que todos, tengan la posibilidad de adquirir los conocimientos necesarios.
- Duración de los cursos de capacitación.
- Implementar plataformas en línea, para el acceso a las acciones de capacitación, grabaciones y/o recursos adicionales.
- Establecer los indicadores de evaluación de resultados.

Fase 4: Seguimiento y evaluación

En esta fase se debe realizar el monitoreo del desempeño de los servidores, post a la capacitación, con el fin de realizar un proceso de mejora continua. Por lo antes indicado, es necesario realizar las siguientes acciones:

- Evaluación al personal capacitado, mediante encuestas de autoevaluación y fichas de observaciones de desempeño a través de sus jefaturas.
- Establecer el periodo de evaluación y el responsable de la actividad.
- Revisión periódica de los programas de capacitación, basándose en los resultados de seguimiento y evaluación, con la finalidad de plantear y/o establecer estrategias de mejora continua, según errores identificados.

2. Fomentar el Compromiso y Participación del Personal: es necesario que se fomente la participación del personal asistencial o administrativo en los programas de capacitación que brinda el HNGAI, así como también el compromiso de ejercer con ética y profesionalismo las funciones asignadas. Para ello se propone lo siguiente:

Fase 1: Diagnóstico

- Evaluar las asistencias a las capacitaciones y la determinación de las barreras para el acceso de participación a los servidores.
- Se designa al responsable de la actividad y la duración.
- Se aplica instrumentos de evaluación al personal, como los cuestionarios donde se identifiquen las motivaciones y dificultades que se enfrentan para asistir a los programas de capacitación.

Fase 2: Diseño de estrategias

- La Oficina de Recursos Humanos de la Red Prestacional Almenara, debe diseñar un sistema de incentivos, a través de reconocimientos y/o premios por logro de resultados en la participación, comunicando a los servidores del HNGAI, los beneficios de participar de los programas de capacitación.
- Desarrollar un plan de comunicación, concientizando al personal sobre la importancia del aprendizaje continuo y los beneficios para el profesional asistencial o administrativo y por consiguiente a los asegurados.
- Desarrollar talleres motivacionales, charlas de desarrollo profesional y calidad de atención al paciente.

Fase 3: Implementación de las estrategias

- Se debe designar al responsable de ejecutar las estrategias.
- Implementar las estrategias establecidas, mediante un programa detallado y riguroso, donde se especifique los beneficios, materiales o recursos necesarios para su ejecución.
- Realizar un informe sobre los resultados obtenidos y el impacto en los servidores del HNGAI.

Fase 4: Seguimiento y mejora continua

- Medir los resultados mediante instrumentos de evaluación, como cuestionarios de satisfacción, evaluación de desempeño y compromiso laboral a través de observaciones de trabajo.
- Designar al responsable de la actividad y la duración de las evaluaciones.

- Revisión periódica de los procesos de incentivos y estrategias de motivación, para identificar el impacto en los servidores y determinar los ajustes que se deben realizar.
- Realizar un informe final, sobre su desarrollo y resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

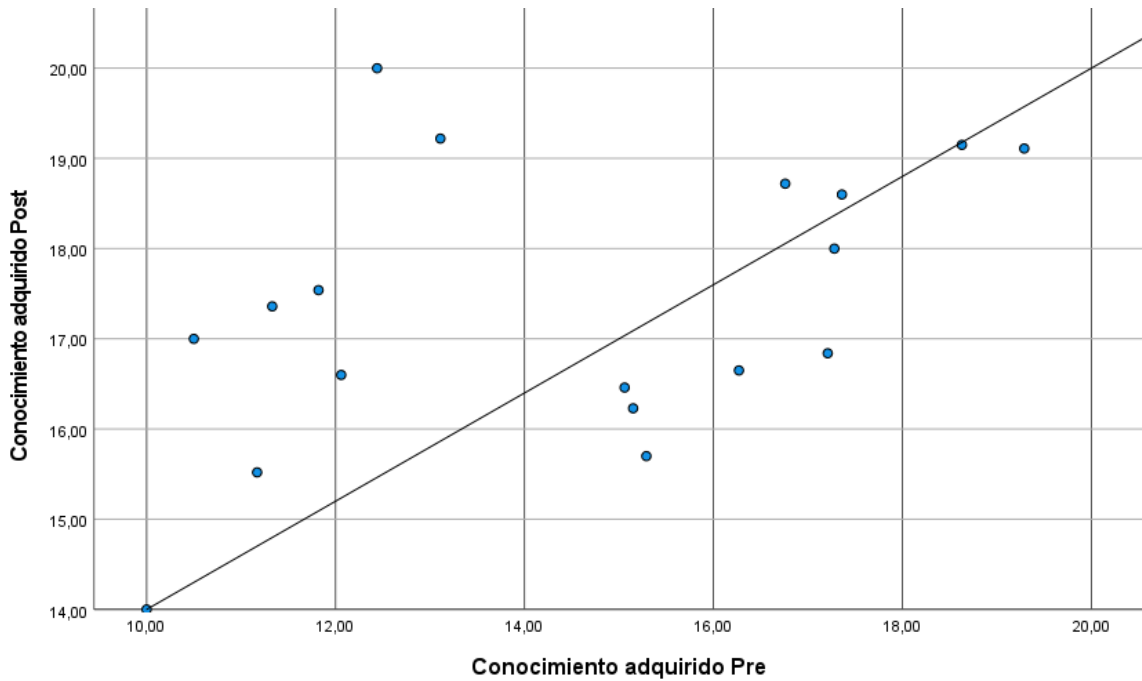
4.1. Identificación del nivel de conocimiento adquirido por el personal después de la aplicación de las acciones de capacitación implementados por el HNGAI.

Tabla 3 Análisis de tendencia central

Informe	Pre test	Post test
Media	14.4850	17.3722
N	18	18
Desv. Desviación	2.96598	1.56284
Mínimo	10.00	14.00
Máximo	19.29	20.00

Nota. Información extraída de los informes de los programas de capacitación

Figura 6 Diagrama de dispersión de medias



Nota. Información extraída de los informes de los programas de capacitación

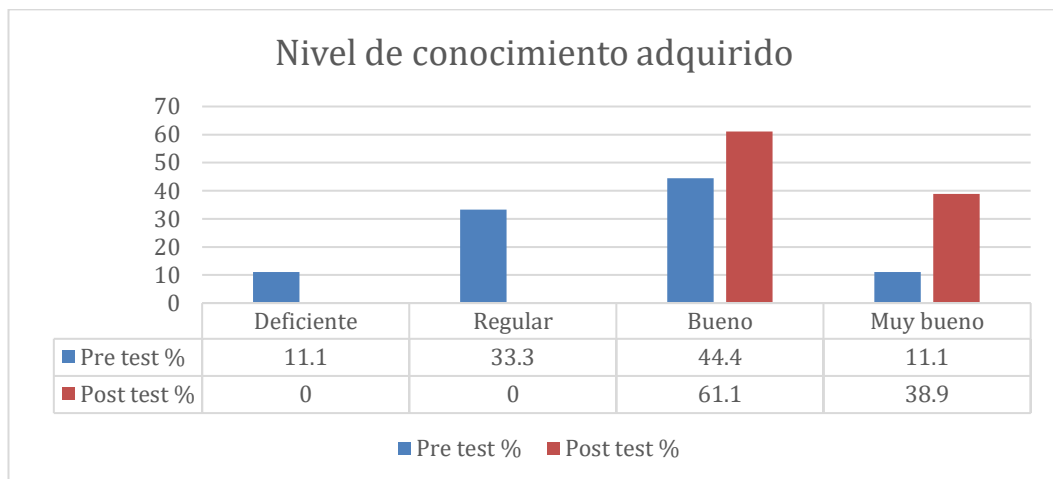
De acuerdo al análisis realizado sobre el nivel de conocimiento adquirido mediante la aplicación de las acciones de capacitación, se identificó en el análisis mediante tendencia central, que el conocimiento antes de la aplicación del programa obtuvo una media de 14.48 ± 2.97 (bueno) y después de su aplicación se obtuvo una media de 17.37 ± 1.56 (bueno), con una desviación estándar relativamente baja para ambas evaluaciones.

Tabla 4 Identificación del nivel de conocimiento pre y post a los programas de capacitación

Nivel de conocimiento	Pre test		Post test	
	N	%	N	%
Deficiente	2	11.1	0	0.0
Regular	6	33.3	0	0.0
Bueno	8	44.4	11	61.1
Muy bueno	2	11.1	7	38.9
Total	18	100.0	18	100.0

Nota. Información extraída de los informes de los programas de capacitación

Figura 7 Identificación del nivel de conocimiento pre y post a los programas de capacitación



Nota. Información obtenida de los informes de los programas de capacitación

En el análisis descriptivo, se identificó que el personal participante de los 18 programas de capacitación, obtuvieron en la pre evaluación una prevalencia del 44.4 (8) de conocimiento nivel bueno, un 33.3% (6) nivel regular y nivel deficiente y muy bueno un 11.1% (2). Mientras que en la post evaluación los resultados fueron más favorables donde el 61.1% (8) obtuvo un promedio de conocimiento nivel bueno y en un 38.9% (7) nivel muy bueno.

4.2. Describir en qué medida las acciones de capacitación han mejorado la eficiencia y labora operativa de los servidores del HNGAI.

Tabla 5 Eficiencia operativa de los programas de capacitación

Eficiencia Operativa	Excelente		Bueno		Regular		Suficiente	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Planificación	7	38.9%	10	55.6%	1	5.6%	0	0.0%
Responsabilidad	7	38.9%	7	38.9%	4	22.2%	0	0.0%
Iniciativa	0	0.0%	12	66.7%	5	27.8%	1	5.6%
Oportunidad	7	38.9%	11	61.1%	0	0.0%	0	0.0%
Calidad de trabajo	7	38.9%	11	61.1%	0	0.0%	0	0.0%
Confiabilidad y dirección	8	44.4%	4	22.2%	4	22.2%	2	11.1%
Relaciones interpersonales	7	38.9%	11	61.1%	0	0.0%	0	0.0%
Cumplimiento de la norma	18	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Nota. Información extraída de rúbrica de evaluación de desempeño laboral

En relación a la eficiencia operativa, según sus indicadores en la planificación los servidores se encuentran en su mayoría en un nivel bueno (55.6%), en la responsabilidad en su mayoría se encuentran en un nivel bueno y excelente (38.9%), en iniciativa se encuentran en nivel bueno (66.7%), en oportunidad en un nivel bueno (61.1%), en calidad de trabajo nivel bueno (61.1%), en confiabilidad y dirección

nivel excelente (44.4%), en relaciones interpersonales nivel bueno (61.1%) y finalmente en cumplimiento de la norma un nivel excelente (100%). Sin embargo, aún persisten porcentajes relevantes, donde los servidores se encuentran en niveles suficiente y regular, por lo que, es necesario abordar los factores que estarían influyendo en su eficiencia operativa.

4.3. Identificar el nivel de compromiso y participación del personal en los programas de capacitación implementados por el HNGAI.

Tabla 6 Nivel de compromiso y participación en los programas de capacitación

Media	N	Desv. Desviación	Mínimo	Máximo
95,6667	18	3,85013	89,00	100,00

Nota. Información extraída de los informes de los programas de capacitación

De acuerdo al análisis sobre el compromiso y participación del personal en los programas de capacitación, se identificó que el porcentaje de participación es de 95.67% con una desviación estándar relativamente baja 3.85013, y un mínimo de 89% y máximo de asistencia del 100%, sin embargo es crucial alcanzar el 100% de participación y evaluar como el nivel de participación garantiza el compromiso de los servidores en aplicar los conocimientos adquiridos en las acciones de capacitación que se desarrollan en el hospital. Por lo que, fomentar el compromiso pleno contribuye a la minimización de los errores hospitalarios. De esta manera, según propuesta se requiere hacer una evaluación de la participación y el compromiso de aplicar lo aprendido dentro del área de trabajo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se determinó que las acciones de capacitación permiten mejorar el desempeño de los servidores del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, según sus tres dimensiones de evaluación, en relación al conocimiento adquirido, eficiencia operativa y nivel de participación. Sin embargo, es necesario realizar una revisión y rediseño de estos programas, porque aún persisten porcentajes considerables de participantes que deben mejorar los niveles de desempeño laboral.

Se determinó que, el nivel de conocimiento adquirido después de la aplicación del post test a los programas de capacitación, mejoró en un 61.1% nivel bueno y en un 38.9% a nivel muy bueno.

Se estableció que, la eficiencia operativa en la mayoría de sus indicadores de evaluación (planificación, iniciativa, relaciones interpersonales, responsabilidad, calidad de trabajo, oportunidad, confiabilidad y dirección y cumplimiento de la norma), obtuvieron un criterio de puntaje nivel bueno. Sin embargo, en la planificación (5.6%), responsabilidad (22.2%), iniciativa (27.8%) y confiabilidad y dirección (22.2%), porcentajes considerables obtuvieron niveles regulares. Por lo que, en los servicios asistenciales o administrativos, no se están cumpliendo de forma correcta con los procesos que demanda el hospital.

Se identificó que, existe una prevalencia alta de compromiso y participación del personal en los programas de capacitación con un 95.67% de asistencia a los cursos.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda a la Unidad de Desarrollo de Personal - Capacitación, la revisión y el rediseño de los programas de capacitación periódicamente, con el fin de que se actualicen conforme a las necesidades del personal asistencial o administrativo, asimismo, se deben incluir dentro de los programas simulaciones y talleres teórico – prácticos, para la interacción del personal en escenarios reales. Por otro lado, de acuerdo a la identificación de problemas en la eficiencia operativa es necesario desarrollar capacitaciones que involucren la gestión empresarial, procesos administrativos y temas relacionados con la gestión del talento humano.

Se recomienda el desarrollo de estrategias que fomenten la cultura de aprendizaje continuo, a través de la participación activa de todos los servicios asistenciales o administrativos que conforman el hospital, partiendo desde la Gerencia del hospital hasta los niveles jerárquicos más bajos. Esto se puede desarrollar a través de charlas, talleres, videos didácticos, entre otros que motiven a la participación activa de los servidores en el desarrollo profesional y la aplicación de lo aprendido en las funciones desempeñadas.

Se recomienda la implementación de un plan de incentivos, mediante reconocimientos, certificaciones y otras recompensas por el desempeño laboral que se demuestra en las funciones de los servidores, después de aplicar lo aprendido en las capacitaciones.

Se recomienda a la Unidad de Desarrollo de Personal - Capacitación, realice el monitoreo y evaluación continua de la efectividad de los programas de capacitación, no solo en los conocimientos adquiridos, sino también en la eficiencia operativa durante el desarrollo de las actividades del personal. Por lo que se requiere hacer una evaluación post capacitación

que permitan ajustar los programas de manera oportuna, para un impacto adecuado en el desempeño laboral.

Finalmente, se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos de la Red Prestacional Almenara – EsSalud, en coordinación los diversos servicios asistenciales y/o administrativos, evaluar los procesos operativos, donde se identifiquen los cuellos de botella o procedimientos ineficientes en dichos servicios, con el fin que se establecen estrategias y soluciones óptimas, que en conjunto con las capacitaciones se logre cumplir con los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Álvarez, N. (2023). Importancia de los talleres de práctica clínica en la formación de profesionales de la salud. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 543–560. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6219
- Argyris, C., y Schön, D. (2021). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Bartoncello, H. R. (2022). Influencia de la capacitación en el desempeño profesional en profesionales de enfermería de una institución privada de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202221>
- Castagnola, V., Castagnola, G., Castagnola, A., & Castagnola, C. (2020a). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil público de Perú. *Revista de Negocios y Estudios Empresariales*, 4(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573667939005>
- Castagnola, V., Castagnola, G., Castagnola, A., & Castagnola, C. (2020b). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil público de Perú. *Revista de Negocios y Estudios Empresariales*, 4(3), 80–89. <https://www.redalyc.org/journal/5736/573667939005/>
- Fernando, T., & Mamani, B. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86–98. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>

- Fleitas, M., & Hernández, L. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa. *Revista Electrónica Cooperación*, 4(2), 24–32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7149185>
- González, W., & Vilchez, R. (2024). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 50, 186–216. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019a). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4, 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019b). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4), 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Herzberg, F. (2021). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 398–409. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2023). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Larduet, L., Enriqueta, J., & Urbina, O. (2023). Proceso de capacitación para mejorar el desempeño de enfermeros técnicos en el cuidado de pacientes con enfermedades

hematológicas. *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 39.

<https://orcid.org/0000-0002-1747-6916>

Maslow, A. (2020). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Parra, R., & Ruiz, C. (2020). Evaluación de impacto de los programas formativos: aspectos fundamentales, modelos y perspectivas actuales. *Revista Educación*.

<https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.40281>

Pinto Villar, Y. V. A. I. G. M. , M. C. (2021). La capacitación y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Hipólito Unánue de Tacna.

CONCYTEC.

Tarqui, C., & Quintana, D. (2019). Desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital de la Seguridad Social del Callao – Perú. *Archivos de Medicina (Manizales)*,

20(1), 123–132. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.1.3372.2020>

Zaragoza, W., Pineda, J., Salazar, L., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *COMMERCIIUM PLUS*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Periodo: _____

Cargo: _____

Dirección/ Oficina: _____

Factores Únicos	I	II	III	IV	V
Planificación: se mide la capacidad para diseñar, ejecutar y analizar el trabajo propio y de los colaboradores a su cargo, así como también la capacidad para racionalizar los recursos designados.	Excelente nivel de planificación. Aprovecha al máximo los recursos.	Planifica con efectividad las actividades. Aprovecha adecuadamente los recursos.	Buena planificación. Aprovecha los recursos con corrección.	En general tiene inconvenientes para planificar los recursos. Podría aprovechar mejor los recursos.	Es muy difícil planificar las actividades. Se observa desorganización en el uso de recursos.
Responsabilidad: mide el compromiso que presenta el evaluado, con el objetivo del cumplimiento oportuno y adecuado de las funciones encomendadas.	Aporta iniciativas, logra los objetivos a tiempo y supera las expectativas en el cumplimiento de sus funciones.	Con frecuencia ejecuta aportes para optimizar el trabajo. Cumple de forma apropiada las actividades encomendadas.	Cumple con las funciones encomendadas	Ocasionalmente asume las funciones recomendadas.	Falla en el cumplimiento de los objetivos y tareas asignadas.
Iniciativa: Califica el grado de motivación para proponer ideas innovadoras y anticipar soluciones a posibles inconvenientes	Sabe asignar trabajos con instrucciones precisas y claras, evaluando constantemente avances y logros	Con frecuencia realiza aportes relevantes para optimizar el trabajo, proponiendo formas de trabajo para actualizar los objetivos institucionales.	Se apeg a la rutina establecida, a veces logra sus objetivos.	Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos	Por lo general se apeg a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes.
Oportunidad: mide el cumplimiento de los plazos en la elaboración de los trabajos designados.	Entrega sus tareas en el tiempo indicado, inclusive algunas veces antes de lo fijado.	Cumple con los tiempos en la ejecución de las tareas solicitadas.	Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante, ocupa todo su tiempo	No todos los trabajos se entregan a tiempo.	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.
Calidad del Trabajo: Califica la calidad y eficiencia en la entrega de trabajos y la corrección de los mismos.	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina.	La calidad de su trabajo es adecuada, aunque a veces tiene errores.	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.	Frecuentemente incurre en errores apreciables

Confiabilidad y Dirección: mide la utilización adecuada de la información que debe conocer y guardar por el puesto desempeñado.	Sabe usar la información de forma eficaz y guía correctamente a sus compañeros de trabajo.	En general es prudente y guía a sus compañeros.	Se adapta adecuadamente, aunque no siempre puede guiar a los demás.	Tiene dificultades para guiar a sus compañeros de manera eficiente.	No sabe guiar ni comunicarse adecuadamente con los demás
Relaciones Interpersonales: Califica la interacción y la capacidad para trabajar en equipo.	Mantiene una excelente relación con todos y es siempre colaborativo.	Tiene una buena relación con la mayoría de sus compañeros.	Mantiene una relación cordial, aunque ocasionalmente hay problemas.	Genera problemas de relación con algunos compañeros.	Es conflictivo y trabaja aisladamente.
Cumplimiento de las normas: mide el cumplimiento de los procedimientos, normas laborales, instructivos y otros.	Siempre cumple con las normas específicas y generales de la institución	Casi siempre cumple con las normas establecidas.	Cumple las normas, pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas	A veces no respeto a las normas de la institución	No cumple con las normas.

Nota. Información obtenida del Ministerio de Salud.

Factores	Calificación
Planificación	
Responsabilidad	
Iniciativa	
Oportunidad	
Calidad de trabajo	
Confiabilidad y dirección	
Relaciones interpersonales	
Cumplimiento de las normas	

Anexo 2. Escala Valorativa

Clasificación del desempeño adquirido

Clasificación	Notas
18 – 20	AD (Muy bueno/ Excelente/ Logro Destacado)
14 – 17	A (Bueno/ Satisfactorio/ Logro esperado)
11 – 13	B (En proceso/ Regular)
0 – 10	C (Deficiente/ En inicio/ Reprobado)

Nota. Evaluación de notas MINEDU