

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor

Bachiller Martin Cantorin Velasquez

Asesora

Doctora. Romy Angélica Díaz Fernández

<https://orcid.org/0000-0001-8421-3561>

Perú

2023

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo sostenible y Gestión empresarial

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Responsabilidad social empresarial (RSE). Sistemas integrados de
gestión

JURADO EVALUADOR

Jurado 1	MG. JOSE LUIS GARCIA SAAVEDRA	10805767
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	MG. LUIS FERNANDO ALEGRIA FERREYROS	18122511
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	MG WILLIAM MOISES CRUZADO PEREZ	40221700
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Informe similitud

INFORME FINAL DE TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	11%
2	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	4%
3	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	4%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	1%
6	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo determinar la relación entre capacitación de personal y la satisfacción laboral en los servidores de una institución pública en la ciudad de Lima. El tipo de estudio fue correlacional para establecer la relación de las variables capacitación de personal y satisfacción laboral. Para esto, se seleccionó una muestra representativa de 139 servidores/as a quienes se les aplicó dos cuestionarios de autoría propia y relacionadas a las variables indicadas: Escala de Capacitación y Escala de Satisfacción Laboral. Los resultados mostraron relaciones significativas la variable satisfacción laboral y la dimensión factores motivacionales, sin embargo, no existe una relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión factores higiénicos.

Palabras clave: Capacitación de personal, Satisfacción Laboral

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between personnel training and job satisfaction in the employees of a public institution in the city of Lima. The type of study was correlational to established the relationship between the variables personnel training and job satisfaction. For this purpose, a representative sample of 139 public servers was selected and two questionnaires of my own authorship were administered to them, related to the variables indicated: Training Scale and Job Satisfaction Scale. The results showed significant relationship between personnel training and dimension “Motivational Factors”, however, there was not a significant relationship between personnel training and dimension “Hygienic Factors”.

Key Words: Training, Work Satisfaction

Dedicatoria y Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme siempre la fortaleza y serenidad en cada momento de flaqueza, así como la oportunidad de permitirme crecer en el aspecto espiritual y profesional; y, de contar con el soporte y la presencia de mi amada familia para compartir este importante logro.

A mis padres quienes han sido el motor de mis sueños y esperanzas ya que estuvieron presentes en todo momento y han sido mis compañeros de viaje en cada proyecto que me he trazado. Habiendo llegado a este punto, no me queda más que dedicarles este logro como una nueva meta cumplida.

A mi hermano mayor quien siempre asumió su rol protector y ha sido una guía en cada paso que he dado. Quiero agradecerle por ese apoyo constante para perseguir mis metas y a nunca abandonarlas frente a las adversidades.

A mi esposa por transmitirme esa confianza y ayudarme a perseverar en todo momento. En estos años hemos vivido días buenos y no tan buenos, los cuales pude sobrellevar por ese amor y compromiso de una persona que resalta y admira mis virtudes; quien siempre enaltece mis fortalezas y me motiva a superarme y ser mejor persona cada día.

Tabla de contenidos

Línea y Sub Línea de Investigación	ii
Jurado Evaluador	iii
Informe Similitud	iv
Resumen.....	v
Abstract	vi
Dedicatoria y agradecimiento	vii
Tabla de contenidos	viii
Índice de tablas y figuras	IX
I. INTRODUCCIÓN.....	11
I.1. Realidad problemática	11
I.2. Pregunta de investigación	13
I.2.1. Pregunta general	13
I.2.2. Preguntas específicas	13
I.3. Objetivos de la investigación.....	14
I.3.1. Objetivo general.....	14
I.3.2. Objetivos específicos.....	14
I.4. Justificación de la investigación	14
I.4.1. Justificación Teórica	14
I.4.2. Justificación Práctica	15
I.4.3. Justificación Metodológica.....	16
I.4.4. Justificación Ética	16
I.1. Alcance de la investigación	16
II. MARCO TEÓRICO.....	17
II.1. Antecedentes	17
II.1.1. Antecedentes internacionales.....	17
II.1.2. Antecedentes nacionales	19
II.1.3. Antecedentes locales	22
II.2. Bases teóricas.....	24
II.3. Marco conceptual (terminología)	39
III. HIPÓTESIS.....	40
III.1. Declaración de hipótesis	40

III.1.1.	Hipótesis general.....	40
III.1.2.	Hipótesis específicas	41
III.2.	Operacionalización de variables.....	41
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	44
IV.1.	Tipo de investigación.....	44
IV.2.	Nivel de investigación	44
IV.3.	Diseño de investigación.....	44
IV.4.	Método de investigación.....	44
IV.5.	Población.....	44
IV.6.	Muestra	45
IV.7.	Técnicas de recolección de datos.....	45
IV.7.1.	Técnica : Cuestionario	45
IV.7.2.	Instrumento : Escala de Capacitación	45
V.	RESULTADOS	45
V.1.	Presentación de resultados.....	45
V.1.1.	Descripción de variables.....	45
V.1.2.	Análisis estadístico	47
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	50
VI.1.	Discusión	50
VI.2.	Conclusiones.....	52
VI.3.	Recomendaciones	52
	Lista de referencias	54
	Referencias.....	54
	Apéndice.....	58

Índice de tablas y figuras

Tabla N° 1: Capacitación de personal en servidores de una institución pública de Lima	45
Tabla N° 2: Dimensiones de capacitación de personal en servidores de una institución pública de Lima	46
Tabla N° 3: Satisfacción Laboral en servidores de una institución pública de Lima	46
Tabla N° 4: Dimensiones de capacitación de personal en servidores de una institución pública de Lima	47
Tabla N° 5: Correlación de capacitación y satisfacción laboral	48
Tabla N° 6: Correlación de capacitación y factores motivacionales	48
Tabla N° 7: Correlación de capacitación y factores higiénicos	49
Figura 1: Variable Capacitación	91
Figura 2: Dimensiones de Capacitación	91
Figura 3: Variable Satisfacción Laboral	92
Figura 4: Dimensiones de Satisfacción Laboral	92

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

En este contexto tan globalizado, la capacitación representa un recurso muy importante para las organizaciones debido a que es una de las vías fundamentales para propiciar la integridad de estos y el desarrollo de las entidades laborales. Las principales empresas del mundo no ven en los procesos de reclutamiento y selección una solución al desarrollo del recurso humano que requiere cada puesto, dado que existen necesidades que requieren un nivel de adaptabilidad durante toda la trayectoria laboral del trabajador a través de la actualización de sus conocimientos y la mejora de sus habilidades; por lo cual, se requiere una renovación constante que ofrezca a los empleados las herramientas adecuadas para desarrollar sus competencias; y, esto sumado al hecho de lo que representa en inversión de las acciones formativas para sus empleados representa el 42% de recursos según un estudio realizado por la revista *Training Industry*.

A través del Decreto Legislativo N° 1505, se brindaron los lineamientos para desenvolvernos en un entorno virtual y atender los requerimientos de capacitación; y otros aspectos enmarcados en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos - SAGRH, los cuales no se habrían contemplado para el despliegue del trabajo a distancia (teletrabajo o trabajo remoto). En ese sentido, muchos de los aspectos administrativos que implican la capacitación de personal, compensación de horas, registro y reporte de funciones y demás, se precisaron a través del documento mencionado para que tanto los servidores como las áreas que administran el recurso de personal, cuenten con las herramientas para controlar a su personal. Estos lineamientos buscan proporcionar un ambiente que permita el crecimiento de los servidores y servidora; y que, a su vez, facilite el desarrollo de sus funciones y conlleve a una perspectiva positiva con respecto a su entorno de trabajo. Esto representa la importancia que tiene para cada Entidad del estado el invertir en la formación laboral de sus servidores.

Además de una compensación económica favorable y oportunidades de ascenso laboral, el 50% de los trabajadores de América Latina prioriza mantener un buen equilibrio entre el ámbito laboral y personal. Con base en un estudio realizado por la plataforma integral de gestión de personas, BUK, entre más de 1500 empleados en algunos países de América Latina. Acorde a La República (2023), según su encuesta, el 31% de los trabajadores aspira a lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional, mientras que un 28% prefiere trabajar en un ambiente que le brinde alegría, el 21% busca capacitación adicional y el 20% contempla cambiar de trabajo o puesto. El organismo denominado Organización Internacional del Trabajo – OIT, sugiere que la reducción de la jornada laboral conducirá a una mayor productividad entre las empresas, así como a un mejor ausentismo, rotación de personal y motivación para actividades intensivas en su trabajo.

Debido a la coyuntura, y, a consecuencia del estado de emergencia sanitaria generado por la pandemia, muchos de los servidores a cargo de gestionar los procesos de Recursos Humanos, quienes se desenvuelven en las diferentes sub áreas de trabajo, han optado por adaptarse a un entorno remoto y así atender las necesidades del personal en la modalidad virtual. Cabe señalar, que esta situación se ha podido desarrollar en un 65% de empresas a nivel nacional, y cerca de 250 mil trabajadores, acorde al diario Gestión (2020), debieron implementar herramientas de trabajo y asumir parte de los gastos que conlleva, en el hogar. Para ello, es importante señalar que muchas de las empresas no contemplaron un escenario de este tipo, así como la inversión que representa por cada trabajador y la planificación de recursos que se había programado y requerido en el año fiscal anterior por lo que implicaría una reprogramación financiera.

Considerando que el entorno laboral es importante y afecta la percepción que tiene el trabajador de su empresa, una perspectiva negativa puede darse en un escenario en el cual esta no se preocupa en potenciar las competencias de su personal; y siendo este un aspecto importante, es necesario identificar los elementos que contribuyen a la

mejora de la satisfacción laboral en el trabajador. El artículo de Revista Empresarial, Revuelto-Taboada (2018) señala la importancia que representa asumir una postura estratégica que exige dinamismo, anticipación y capacidad de adaptarse a los cambios en el ambiente de trabajo y a las personas que interactúan en la organización, su cultura y sus necesidades. Es así que se pudo identificar algunos datos relacionados a la relación deteriorada de los empleados y la organización; así como el análisis del contexto de esta relación para identificar posibles causas del deterioro.

Es importante identificar los agentes que contribuyen a la satisfacción laboral pues se busca conocer si el lugar de trabajo es satisfactorio, así como la actitud hacia el trabajo por parte de los colaboradores, la cual tiene un componente emocional muy intenso dado que proviene de sus sentimientos. Como señalan Sánchez-Sellero (2018), es imposible aislar este componente de la parte racional del ser humano por lo que esta armonía dirige y orienta al trabajador al cumplimiento de sus objetivos, y, por ende, a evidenciar un desempeño óptimo, añadiendo los elementos del entorno virtual pues requiere el despliegue y uso de recursos tecnológicos, que si bien se encontraban a la disponibilidad de los servidores, no habían sido difundidos para su uso, y no fue así hasta que la nueva realidad lo exigió.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1.Pregunta general

¿Existe relación entre la capacitación de personal y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima?

I.2.2.Preguntas específicas

¿Existe relación entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima?

¿Existe relación entre la capacitación de personal y los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la capacitación de personal y la satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima.

I.3.2. Objetivos específicos

Determinar si existe relación entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima.

Determinar si existe relación entre la capacitación de personal y los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima.

I.4. Justificación de la investigación

I.4.1. Justificación Teórica

Existe un gran contenido temático sobre el cual se desarrollan las variables propuestas y resaltan su relevancia en el área de Recursos Humanos. Este concepto surgió cuando se identificó que tanto las personas como las empresas toman la decisión de invertir en más entrenamiento o capacitación, del mismo modo que se invierte en otros aspectos para cada organización (Tovar, 2017). Las actividades de capacitación en todas sus formas (cursos, talleres, conferencias, etc.) permiten adquirir conocimientos tanto teóricos como prácticos; en cuyo caso permite a los trabajadores actualizar y adquirir conocimientos, y así fortalecer su capacidad para responder al cambio cultural o a las demandas de su trabajo lo cual les permitirá mostrar un mejor rendimiento en sus funciones y prepararse para el día a día. A su vez, el servidor será capaz de mostrar un óptimo desempeño a través del desarrollo de competencias ya que requiere disciplina, proporciona progreso y amerita dedicación. Considerando que cada proceso tiene un ciclo de gestión el cual se prioriza en base a las necesidades del contexto actual; y esto permite al servidor mantenerse actualizado a través de nuevo conocimiento y destrezas

necesarios para que el individuo pueda desempeñarse de la manera más óptima en su puesto de trabajo.

En igual medida, la satisfacción laboral toma relevancia hoy en día dado que las empresas dotan de un gran significado la variable de satisfacción en sus trabajadores; en otras palabras, cómo se sienten haciendo su trabajo. Es ineludible pasar por alto que si la satisfacción laboral no es adecuada, no se reflejará sólo en los trabajadores sino también en la productividad que se espera de cada uno.

1.4.2. Justificación Práctica

Los resultados de la presente investigación pueden aportar información acerca de los factores que contribuyen a una buena satisfacción en el trabajo, empezando por la capacitación y permitiendo que los miembros de la organización adquieran y pongan en práctica los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desempeñar eficazmente un trabajo y una organización específica. A su vez, el clima laboral es un tópico que durante las últimas dos décadas ha cobrado gran importancia; reconociéndose como la percepción del ambiente que los rodea en su trabajo. Aquí yace la importancia de la satisfacción laboral ya que se encuentra en conocer cuáles son los componentes que podrían ser causales para que un empleado disminuya su ritmo de trabajo, denote un desempeño por debajo, se ausente del trabajo, opte por renunciar, etc. El éxito de una empresa está relacionado con el grado de conformidad de los que trabajan en ella y la percepción que tengan y más en una Entidad Pública, dado que el fin supremo del Estado es brindar un servicio de calidad a la ciudadanía. Más aún en el contexto remoto que se ha presentado en los últimos años y que requiere un nivel de adaptabilidad mayor para continuar con los planes de formación. En ese sentido, la presente investigación permitirá identificar la posible relación entre los servidores que recibieron acciones de capacitación, tomando en cuenta que han podido participar por lo menos en un periodo anual

de capacitación para identificar el nivel de satisfacción que sienten respecto al trabajo que desempeñan.

I.4.3. Justificación Metodológica

A través del presente trabajo, el cual tiene un enfoque cuantitativo, y, los antecedentes señalados de manera previa, podremos conocer la relación que existe entre la capacitación de personal y la satisfacción laboral en una institución pública. El nivel de evaluación será correlacional a través de un diseño no experimental de corte transversal, es decir, a través del cual no se manipulan variables ya que estas únicamente se miden en un determinado contexto. De igual modo, los datos se recogen en un determinado momento en el tiempo por lo que se ha precisado en año de estudio, para obtener información con base en lo ocurrido anteriormente. En ese sentido, no se ha intervenido de ningún modo en el entorno de la muestra lo que permite conocer las causales del fenómeno, así como el efecto que produce.

I.4.4. Justificación Ética

La justificación para realizar investigaciones relacionadas a una institución pública se vincula con la integridad y transparencia con la cual se hacen uso de los recursos del Estado al servicio de la ciudadanía y es por esto que la justificación del presente trabajo radica en el valor social de promover una cultura de velar por servicios de calidad. Alineado al punto anterior, este método no realiza experimentos controlados por razones éticas dado que los participantes de desenvuelven en su medio.

I.1. Alcance de la investigación

El trabajo recogerá información de una institución pública del sector educativo, el cual se ubica en el departamento de Lima; y sus conclusiones reflejarán la percepción positiva o negativa que tienen los servidores y servidoras respecto de su satisfacción laboral, en

función a aquellos/as que hayan recibido capacitaciones relacionadas a sus funciones.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales

Rodeina Mosaed Al-Ghamdi & Uzma Javed (2021) publicaron el artículo científico titulado “Relación entre capacitación y satisfacción laboral desde la perspectiva de los empleados en Arabia Saudita”, a través del cual argumentaron que la satisfacción laboral es uno de los resultados de la capacitación precisa. Esto implica que mientras mayor se invierte en programas de formación se conseguirá un impacto importante en el nivel de satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, se señala que en Arabia Saudita no hay muchos estudios que respalden la premisa indicada y por ende no se alienta a las organizaciones que potencien y mejoren sus programas de formación. Por lo expuesto, el estudio se realizó para analizar la relación entre capacitación y satisfacción laboral a través del método de investigación cuantitativa. La muestra del presente trabajo fue de 10 empleados y la recopilación de información se realizó mediante un cuestionario. Las principales conclusiones mostraron que el 80% de los encuestados coincidieron en haber recibido una formación eficaz por parte de su organización. Asimismo, los encuestados mostraron encontrarse satisfechos con su trabajo por lo que se deduce que existe una buena relación entre las variables de estudio.

Aziz Ullah, Amir Ishaque, Maaz Ud Din & Noreen Safdar (2020) publicaron el artículo titulado “La relación entre empleados capacitados y satisfacción laboral con el papel de moderador de la cultura organizacional. Un caso del sector bancario de KP, Pakistán”, dentro del cual se revisaron los diversos factores que contribuyen a

la satisfacción laboral de los empleados y uno de ellos es la capacitación que reciben los trabajadores. La relación entre la capacitación y satisfacción laboral la cual se regula desde la cultura organizacional. Este estudio analizó los impactos en la capacitación a empleados en el nivel de satisfacción laboral bajo los efectos moderadores de la cultura organizacional para lo cual se analizaron tres dimensiones diferentes de satisfacción: a) relación con el salario, b) el trabajo en sí y, c) las relaciones interpersonales. Para este estudio se recopiló datos primarios de un total de 200 empleados de diferentes bancos que operan en Kyber Pakhtunkhwa, Pakistán. Los datos se analizaron a través de estadística descriptiva, prueba T y técnicas de análisis de regresión. Los resultados de estudio arrojaron que la cultura de jerarquía y la falta de esta son los dos aspectos más dominantes en la cultura organizacional. Adicional a ello, los resultados presentan que la capacitación está relacionada al nivel de satisfacción de los empleados con su salario, el trabajo en sí y las relaciones interpersonales. Finalmente, los resultados establecieron el papel moderador de cultura jerárquica y falta de esta en determinación de la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de los empleados.

Rahaman y Uddin (2022) presentaron su investigación titulada “El efecto de la Promoción y la Capacitación en la Satisfacción Laboral de empleados: Un estudio empírico en el sector de pequeñas y medianas empresas en Bangladesh”, el cual tuvo como objetivo identificar y determinar los factores que podrían afectar la satisfacción laboral en colaboradores de las PYME en Bangladesh, para lo cual se consideraron las variables promoción y capacitación en las empresas, así como el desempeño de los trabajadores en su puesto. Los hallazgos revelaron que la capacitación y la promoción influyen positivamente en los perfiles laborales de los empleados de las PYME, así como en la satisfacción laboral. El estudio recopiló estos datos y sugiere que en futuras investigaciones se pueda ampliar a sectores como producción, servicios, turismo, etc.

Yohanes Toumahuw, N. (2003) publicó el artículo científico denominado “La influencia de la motivación laboral y la capacitación laboral en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados (revisión de la literatura sobre gestión de recursos humanos) en el cual señala que el propósito de investigación es construir una hipótesis de investigación que contenga cómo las variables de satisfacción laboral y desempeño puede incrementar o reducir si están influenciadas por la motivación y la capacitación. Como parte de su desarrollo, el autor indica que la gestión de los recursos humanos es un campo que abarca diversos comportamientos individuales, grupales y organizacionales en relación al desarrollo organizacional, gerencial y humano. El autor ha revisado diversas fuentes bibliográficas, así como medios académicos que permitieron revisar la literatura más resaltante las cuales se vinculan con: 1) La motivación laboral influye en la satisfacción laboral, 2) La capacitación afecta a la satisfacción laboral, 3) La motivación laboral influye en el desempeño de los empleados, 4) La capacitación laboral afecta al desempeño de los empleados y, 5) La satisfacción laboral afecta el desempeño de los empleados. Estas variables son parte de la cultura organizacional, disciplina, ambiente laboral, liderazgo y competencias, lo que lo hacen necesarias materias de estudio que permitan profundizar las relaciones establecidas.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Alvarado y Moscoso (2020) presentaron su tesis titulada “Relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de teleoperadores de call centers en Lima Metropolitana 2020”, con el propósito de conocer la relación entre la capacidad profesional de teletrabajadores de un call center y la satisfacción laboral en Lima Metropolitana en 2020. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de 12 enunciados sobre preparación para el trabajo y una versión de 36 enunciados del cuestionario de Sonia palma Carrillo (2004) sobre la satisfacción laboral, ambos en escala Likert. Ambos llegaron a la conclusión de que dada su $r = 0,821$, $p_valor =$

0,000 a 0,05, y el hecho en la existencia entre la satisfacción laboral y la capacidad profesional, la cual es crucial para incrementar el grado de satisfacción en los teletrabajadores.

Asimismo, en el año 2021, la cadena RPP Noticias, informó que el 95% de empresas formales estarían manteniendo a parte de sus trabajadores en la modalidad de trabajo remoto, según una encuesta realizada por EY. La noticia refiere que los sectores agroindustrial-pesquero, y minería-metalurgia están priorizando el trabajo de manera presencial; y los sectores educación, finanzas y seguros están priorizando el trabajo de manera presencial. Cabe señalar, que si bien existe una ley que regula el teletrabajo, se diferencia del trabajo remoto ya que no requiere un acuerdo entre partes ni tampoco requiere que la empresa compense al colaborador por proporcionar alguna condición para llevar a cabo el trabajo.

Rojas (2022) presentó su tesis para obtener el grado académico de maestro en Gestión Pública titulado “Gestión de capacitación y satisfacción laboral en la Gerencia Sub Regional de Alto amazonas, Yurimaguas – 2022” a través de la cual tuvo el objetivo de determinar la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral para lo cual desarrolló un estudio de enfoque cuantitativo, método deductivo y diseño no experimental descriptivo correlacional de corte transversal. Para dicho estudio se contó con una muestra de 50 trabajadores administrativos, la técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Los resultados mostraron niveles de capacitación medio con 52%, alto con 46% y bajo con 2%. La variable satisfacción laboral se mostró en un nivel medio con 50%, alto con 44% y bajo con 6%. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva moderada y significativa entre las dimensiones de desempeño de tareas ($Rho = 0.367$), desarrollo personal ($Rho = 0.367$) y motivación laboral ($Rho = 0.586$) y la variable satisfacción laboral. Se llegó a concluir que, existe relación positiva, moderada y significativa entre la gestión de capacitación y la satisfacción laboral ($Rho = 0.782$; $p < 0.001$). Además, el 62.63%

de la satisfacción laboral de los trabajadores se ve influenciada por la capacitación.

Pinedo (2022) presentó su tesis “Gestión de capacitación y satisfacción laboral en la Gerencia Sub Regional de Alto Amazonas, Yurimaguas – 2022”, en la cual tenía por objetivo conocer la relación entre la satisfacción en sus colaboradores y la capacitación laboral a través de un diseño de estudio básico, de enfoque cuantitativo, metodología deductiva y diseño correlativo descriptivo transversal, para el que utilizó una muestra de 50 trabajadores administrativos. Las conclusiones del estudio mostraron que en efecto existe una relación entre el desarrollo profesional y la satisfacción laboral, influyendo la primera sobre esta última.

Almonacid (2023) presentó tu tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración denominada “Capacitación Laboral y Satisfacción Laboral de ejecutivos de negocios de dos cooperativas de ahorro Ayacucho, Perú 2022” la cual tuvo por objetivo determinar si existe una relación entre las variables capacitación y satisfacción laboral de los ejecutivos de negocios de dos cooperativas de la provincia de Ayacucho para lo cual utilizó la metodología de enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación correlacional y un diseño de investigación experimental y transversal. Se obtuvo una muestra aleatoria de 81 ejecutivos de negocios, usando el muestreo probabilístico y realizando el procedimiento para recolección de datos con ayuda de las dos empresas en mención. Para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba Rho de Spearman; con lo cual se concluyó que la capacitación posee una relación positiva y un nivel alto ($r = 0.832$) con la satisfacción laboral. Adicional a ello, la dimensión “sentimientos de los empleados sobre la capacitación” muestra una mayor correlación ($r = 0.787$) con la satisfacción laboral, mientras que las dimensiones “satisfacción con la capacitación” ($r = 0.617$) y “apoyo organizativo para la capacitación” ($r = 0.502$) poseen una menor correlación con la satisfacción laboral.

II.1.3. Antecedentes locales

Bonilla (2017) presentó la investigación denominada “Lineamientos Estratégicos para mejorar el Proceso de Capacitación de los servidores públicos del Ministerio de Salud”, cuyo objetivo se trata de formular lineamientos estratégicos para potenciar la formación que recibe el personal de dicha entidad. Para ello, identificó las tres fases del proceso de capacitación de acuerdo al marco normativo vigente para el sector público: planificación, ejecución y evaluación. Dentro de la propuesta, se busca alinear los estándares establecidos por las políticas del MINSA con el marco normativo propuesto por el ente rector en materia de recursos humanos del sector público. Luego, se buscó optimizar las acciones de seguimiento durante el proceso de ejecución y finalmente propuso mecanismos para mejorar los estándares de evaluación.

Alarcón (2018) presentó su tesis “Gestión de la capacitación y de desempeño laboral de los servidores civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, año 2016”, con el objetivo identificar la correlación entre la gestión del rendimiento profesional de los funcionarios públicos. Para este trabajo se utilizó una muestra de 154 servidores civiles. Como resultado de esta investigación, se concluyó que existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio en la entidad.

Medina & Medina (2021) presentaron su tesis titulada “Relación entre capacitación y satisfacción laboral de colaboradores asistenciales de clínicas privadas categoría III-I en Lima Metropolitana 2021”, la cual buscó conocer la relación entre las variables capacidad de trabajo y satisfacción laboral. Se utilizó una encuesta dirigida a 38 participantes calificada en una escala de Likert sobre cinco niveles, sobre la operacionalización de las variables de estudio. Se concluyó que existe una relación entre muchos de los factores planteados, incluida la capacitación y la satisfacción en la muestra de estudio.

Escudero (2021) presentó su tesis titulada “Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana”, cuyo propósito es conocer la percepción en docentes de primaria de una institución pública y de qué manera influyen en la satisfacción laboral. El resultado de dicha investigación fue que el factor que produce mayor satisfacción laboral en los docentes es la “docencia” que tiene que ver con la influencia del proceso de enseñanza aprendizaje, desarrollo profesional y estudiantes; para lo cual sugiere ampliar el estudio con lo que supondría el análisis de otros factores que podrían influir en la satisfacción laboral de los docentes.

Villaseca & Pozo (2022) presentaron su tesis denominada “Relación entre la capacitación laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de las tiendas por departamento de Lima Metropolitana en el 2022”, la cual tuvo por objetivo determinar la relación entre la capacitación laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores. Para ello, se tomó una muestra de 368 colaboradores de las tiendas por departamento más reconocidas en el mercado de Lima Metropolitana, a los cuales se les aplicó una encuesta de 35 afirmaciones desarrolladas a partir de las variables capacitación y satisfacción laboral. Posterior a ello, se analizaron los datos recopilados con el propósito de validar las hipótesis formuladas. Como resultado, se demostró que existe una relación directa entre la capacitación y la satisfacción laboral de los colaboradores de las tiendas por departamento de Lima Metropolitana en el 2022. A partir de aquí es que se recomienda a las empresas de la industria a promover programas de capacitación para obtener trabajadores mejor calificados y con las herramientas que les permitan desenvolverse de la mejor manera en sus puestos de trabajo, lo cual mejorará considerablemente los índices de satisfacción laboral individual y organizacional.

II.2. Bases teóricas

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

La definición de capacitación según Chiavenato (2011) es que es un corto proceso educativo que se aplica mediante una metodología sistemática y estructurada, de modo que la persona pueda recibir los conocimientos, el desarrollo de habilidades y competencias con base en objetivos previamente definidos.

Esta teoría propone que existen aspectos positivos que contribuyen a la empresa (rentabilidad, moral, mayor conocimiento del negocio, mejora la imagen empresarial, identidad con la empresa, promoción de empleados, mejora en la comunicación corporativa), a los empleados (toma de decisiones, desarrollo de personas, mejora la productividad, mejora la comunicación entre trabajadores, cumplimiento de objetivos y línea de carrera) y relaciones humanas en general (mejoran los procesos, contribuye al clima laboral, cohesión de grupos y viabiliza los planes de la organización).

Rodríguez y Castro (2005) proponen que la importancia de la capacitación se encuentra en:

1. En el soporte que brinda a la empresa para una mejora en las ventas y el logro de metas a raíz de la mejora en la actitud de cada trabajador.
2. Contribuye al crecimiento profesional de cada trabajador en cada oportunidad que la empresa brinde dentro de sus procesos para motivarlo y desarrollarlo.
3. Facilita la interacción y facilita la cohesión en los equipos a través de una adecuada comunicación.

Estos puntos reflejan que, si bien la capacitación contribuye a la rentabilidad de la organización o mejora en su calidad de servicio, está diseñada para impulsar el crecimiento del equipo ya que tiene un impacto significativo en la sociedad. Los conocimientos, habilidades y talentos que cada persona adquiera se perfeccionarán no solo para el trabajo sino

también para la vida. Estas son las formas más efectivas de protección de los empleados, principalmente porque el progreso puede llenar los vacíos en la organización. Además, facilita el proceso de reinserción laboral, pues cuanto mayor nivel de competencias haya adquirido, más fácil será encontrar un nuevo trabajo. Las actividades de puesta en marcha, transferencia y formación opcional son elementos importantes de motivación y retención.

La capacitación de personal permite generar herramientas para la mejora de destrezas necesarias en cada una de responsabilidades que tienen los trabajadores y que estas sean resueltas de manera eficaz y eficiente. Es un componente esencial pues se centra en el recurso más valioso de las empresas que es la persona y está destinado a mejorar el rendimiento individual y colectivo, promover el crecimiento profesional y así conseguir los objetivos de la organización. El concepto de formación para los trabajadores implica varios aspectos clave:

1. Evaluación de las necesidades: Antes de poner en marcha cualquier programa de formación, es importante evaluar las necesidades y requisitos específicos de los trabajadores y de la organización. Esto implica identificar las lagunas en el rendimiento, las deficiencias en las habilidades y las áreas de mejora. La evaluación de las necesidades ayuda a determinar el enfoque, el contenido y los métodos de impartición del programa de formación.
2. Objetivos de formación: deben establecerse objetivos de formación claros y específicos para definir lo que la organización pretende conseguir con el programa de formación. Los objetivos institucionales deben estar alineados con la planificación estratégica generales y específicos de la organización y deben ser medibles, realistas y pertinentes para las funciones y responsabilidades de los trabajadores.
3. Métodos de formación: Se pueden utilizar varios métodos de formación con base en la planificación de desarrollo profesional propuesta, el público destinatario y los recursos disponibles. Entre los métodos de formación más comunes se la capacitación, la

formación en el puesto, las simulaciones, el aprendizaje electrónico, los talleres, la orientación, la tutoría y el aprendizaje experimental. Se puede emplear una combinación de estos métodos para adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje y maximizar la eficacia.

4. **Contenidos de la formación:** El contenido del programa de formación debe diseñarse para abordar las necesidades y objetivos identificados. Debe ser pertinente, actualizado y adaptado a las funciones y responsabilidades específicas de los trabajadores. El contenido puede incluir conocimientos técnicos, habilidades específicas del puesto, habilidades interpersonales, requisitos de cumplimiento y cualquier otra información relevante necesaria para el desempeño eficaz del trabajo.
5. **Impartición de la formación:** La formación debe estar bien planificada y ejecutada. Los formadores o facilitadores deben contar con las competencias necesarias para comunicar eficazmente el contenido a los trabajadores. Las sesiones de formación deben ser atractivas, interactivas y capaces de fomentar la participación activa para mejorar la retención del aprendizaje. El uso de multimedia, ejemplos de la vida real, estudios de casos y ejercicios prácticos pueden hacer que la formación sea más atractiva.
6. **Evaluación y retroalimentación:** Deben establecerse mecanismos regulares de evaluación y retroalimentación para valorar la eficacia del programa de formación. Puede tratarse de cuestionarios, valoraciones, evaluaciones del rendimiento, encuestas y sesiones de retroalimentación. La evaluación ayuda a identificar áreas de mejora, a determinar el impacto en la empresa, en el rendimiento de los trabajadores y a realizar los ajustes necesarios durante el programa de formación.
7. **Aprendizaje y desarrollo continuos:** La formación debe considerarse un proceso continuo y no un acontecimiento puntual. Las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo y así ofrecer oportunidades a lo largo del tiempo. Esto puede incluir

el acceso a programas de formación continua, talleres, conferencias, tutorías y otras iniciativas de desarrollo profesional.

En general, el concepto de capacitación de personal incide en la importancia de invertir en el recurso humano para garantizar que los trabajadores cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir eficazmente al éxito de la organización ya que promueve el compromiso, la motivación y la satisfacción d los empleados, al tiempo que permite a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes y seguir siendo competitivas a lo largo plazo.

Para Dolan (2007) la capacitación comprende una secuencia de acciones cuyo propósito general es la mejora del desempeño actual o el potencial de una persona mediante el desarrollo y la mejora de sus competencias. Asimismo, el autor propone que es una de las principales herramientas para conseguir resultados eficientes desde la administración del recurso humano y a los objetivos de la empresa. En la actualidad, es común que no muchas empresas son capaces de identificar las necesidades de capacitación, más aún porque esperan conseguir un retorno de su inversión a un corto o mediano plazo; existen empresas que han realizado el esfuerzo en dicha inversión ya que esto contribuye al desarrollo de sus empleados por lo que es necesario proyectar un crecimiento a largo plazo. Es así que el autor propone que la capacitación es vital en cada organización para mejorar el rendimiento y promover el deseo de superación en sus empleados ya que esto contribuye a la transformación del organismo social en la empresa así como a la mejora de un clima de trabajo favorable.

Aquino, Vola, Arecco & Aquino (2006) propone un concepto vinculado a un análisis comparativo entre los conocimientos requeridos para cada puesto de trabajo y los conocimientos con los que cuenta la persona en la actualidad. Asimismo, señala que existen varios instrumentos para realizar un diagnóstico y con ello el trabajador pueda aproximar la brecha que existe entre el conocimiento actual y el requerido. A partir de dicho análisis, se requiere una precisión más exacta respecto

de la incorporar el nuevo conocimiento y que esto no modifique la misión del puesto, dado que la capacitación es un aspecto permanente en la vida del trabajador. En adición ello, propone diversos métodos para establecer la jerarquía entre cada propuesta de capacitación considerando factores adicionales como el presupuesto y los beneficios que deben contribuir a la toma de decisión del responsable de dicho plan. Haciendo uso de una composición tradicional de la capacitación es que se propone una la siguiente estructura de competencias:

- a) Conocimientos: Se refiere a contenidos teóricos como métodos, ideas, principios y demás que se desarrollan de manera abstracta a través de la comprensión y entendimiento del participante, por lo que se retiene mediante la experiencia.
- b) Habilidades: Se refiere a la facilidad que tiene cada participante para llevar a cabo una tarea con propósitos específicos de tiempo, calidad, etc. Suelen perfeccionarse con el entrenamiento.
- c) Actitudes: Se refiere al valor que le atribuye el participante que vaya a ejecutar cierta tarea por lo que predomina la emoción y el juicio que determina la conducta. Estas se componen de ideas, valores, creencias que serán agentes que ayudarán al individuo en la aplicación.

Alarcón (2016) a través de su tesis para optar por el grado de magíster “*Gestión de la capacitación y desempeño laboral de los servidores civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, año 2016*”, para lo cual el Reglamento de la Ley General del Servicio Civil, se basa en la clasificación conforme a lo establecido en el marco normativo del sector público. Dentro de estos, se encuentra la Ley del Servicio Civil que contiene los siete subsistemas recursos humanos para el sector, que, a su vez, tiene dentro de sus sub sistemas el proceso de Gestión del Desarrollo y la Capacitación, a través del cual establece las políticas de desarrollo de capacidades, cuyo objetivo es garantizar el aprendizaje. Estas acciones buscan desarrollar conocimientos y habilidades en los servidores públicos para lograr un comportamiento conocido y los mejores

resultados posibles en términos de productos o servicios. Se llevan a cabo de manera continua y organizada integrando los tres procesos o etapas relacionadas: planificación, ejecución y evaluación.

Para situarnos en el contexto de las entidades públicas, como se ha previsto para el presente trabajo, es importante identificar la directiva que define las Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas la cual fue aprobada mediante resolución de presidencia ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE con fecha 13 de agosto de 2016. La mencionada directiva propone en su numeral 5.1.1 una definición de capacitación como un proceso diseñado para mejorar el desempeño de los trabajadores de las entidades públicas a través del cierre de brechas y que contribuya al desarrollo de sus conocimientos y habilidades. Para ello, se apoyan en el proceso de capacitación, el cual debe ser consistente con el perfil laboral del servidor y también debe encontrarse alineado a los objetivos de cada área o unidad de trabajo. También define actividades de formación como “acciones” las cuales están destinadas a cerrar dichas brechas. Para el caso de las acciones de formación laboral pueden desarrollarse a través de cursos, talleres, diplomados, conferencias, etc., cualquier que no conlleve a la obtención de un grado académico.

El ente rector en materia de recursos humanos del sector público (SERVIR), proporciona y vela por el cumplimiento de los lineamientos establecidos para que la capacitación contribuya al cierre de brechas y desarrollo de las competencias de los servidores públicos alineado al marco normativo vigente. Es así que la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”, propone las siguientes tres etapas como parte del ciclo de capacitación:

a) Planificación

Para determinar las actividades de capacitación o formación que se llevarán a cabo a lo largo del ciclo del proceso, es importante que las entidades identifiquen sus necesidades de capacitación basadas en los objetivos de organización y/o funciones laborales

generales y específicas. Cabe señalar que en esta etapa es necesario contar con un comité de planeación del desarrollo de capacidades para determinar las acciones a realizar, una etapa de sensibilización a los actores internos del proceso, el análisis para identificar los requerimientos de capacitación y elaborar del documento que contiene el plan de capacitación.

b) Ejecución

Contempla la propuesta de acciones de capacitación y los insumos que se requiere para su implementación con los actores que involucra como proveedores, docentes, participantes, directivos y equipo a cargo de la gestión. Adicionalmente, el responsable de gestionar esta etapa debe asegurarse de gestionar la información sobre el desarrollo de este proceso para generar una matriz de ejecución al rector en la materia como parte del informe final sobre la gestión del proceso de formación.

c) Evaluación

Esta etapa tiene por objetivo medir la calidad de las acciones de capacitación. Una de las propuestas de evaluación, es la formulada por Donald Kirkpatrick (1994), quien considera diferentes niveles de medición que van aumentando en grado de complejidad en cuanto a su diseño y a su implementación; y en la riqueza de información que provee para tomar decisiones en un futuro (Brinkerhoff, 2006).

Los niveles de capacitación comprenden:

1. Nivel 1 – Reacción o Satisfacción: Es conocer el grado en que los participantes se mostraron satisfechos respecto a la capacitación. Esta evaluación está orientada a los contenidos que componen el diseño de dicha capacitación.
2. Nivel 2 – Aprendizaje: Es medir los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas o las actitudes cambiadas por los participantes en función a los objetivos planificados.
3. Nivel 3 – Transferencia: Es medir de qué manera lo aprendido en la capacitación es aplicado en el área de trabajo y si el desempeño ha mejorado como consecuencia de la acción de capacitación.

4. Nivel 4 – Resultados o Impacto: Es medir los niveles previos evaluados para identificar el impacto que se tendrá en la empresa o entidad; y de qué manera estos puedan contribuir a los objetivos organizacionales.

Asimismo, SERVIR, propone los siguientes tipos de capacitación:

a) Taller

Es una estrategia de aprendizaje planificada y estructurada para cumplir con una tarea concreta. Permite la participación activa del participante pues se enfoca en el desarrollo de habilidades o destrezas a corto plazo.

b) Curso

Es una estrategia de aprendizaje basada en un conjunto de sesiones o lecciones que se dictan en temas específicos y ordenados. El docente propone teoría y práctica y se caracteriza por la interrelación de estas para que los participantes desarrollen una serie de actividades diseñadas para la comprensión de un tema.

c) Diplomado o Programa de Especialización

Es una acción formativa que propone una serie de conocimientos y habilidades que se desarrolla en un periodo de tiempo más amplio que un curso ya que son temas especializados y que se enfocan que la obtención de habilidades específicas y prácticas.

d) Capacitación Interinstitucional

Es la actividad de aplicación a través de una coordinación previa entre dos organizaciones mediante la cual un trabajador podrá aplicar sus conocimientos en una realidad diferente de la actualidad lo que le permitirá ampliar sus conocimientos respecto a su entidad de origen y contribuir a propuestas de mejora en la nueva entidad.

e) Pasantía

Es la actividad que propone un trabajo temporal en funciones afines a las actuales, las cuales son supervisadas por un profesional que brinde el acompañamiento y retroalimentación constantes, a fin de complementar la formación que viene recibiendo en su organización de origen.

f) Conferencia

Actividades académicas de carácter científico o técnico, como conferencias, seminarios y simposios, que tienen por objeto difundir y transmitir conocimientos actuales y que se planifican con antelación en forma de exposiciones y tratan de abordar preocupaciones comunes sobre un tema concreto.

Asimismo, las modalidades de capacitación pueden ser tres:

a) Presencial

En el que los participantes y facilitador se reúnen en un aula o auditorio especialmente climatizado para fomentar la actividad instructiva. Aquí se producen las aportaciones de los participantes, que dan lugar a debates, presentaciones y comentarios verbales que hacen avanzar el tema.

b) Virtual

Se distinguen por el uso de recursos tecnológicos ya que implica la conexión a través de la web como recurso primordial la cual permitirá que el participante participe utilizando un ordenador, un portátil, una tableta o un teléfono móvil. En este contexto tenemos dos escenarios:

- Modalidad sincrónica: los participantes interactúan en la modalidad virtual directamente con el docente y los demás alumnos.
- Modalidad asincrónica: Cada participante entra al aula virtual cuando puede, sin portar la hora. Usualmente, los materiales se encuentran alojados en una plataforma.

c) Semi presencial

Es la capacidad de los componentes anteriores, o sea, tanto el aprendizaje virtual como el experimental. El objetivo es aprovechar plenamente las ventajas tanto de los componentes tradicionales del aula como de la tecnología de la información.

Chiavenato (2011) cubre una secuencia planificada a través de comportamientos y conductas observables durante un ciclo continuo en

las oportunidades que esta se repita. Se puede decir que es un proceso continuo de formación, el cual debe seguir una metodología que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos institucionales y, a consecuencia de consecuencia de la evaluación de desempeño, se optimice el crecimiento del empleado en su lugar de trabajo. Es así que Chiavenato consideró que la capacitación posee cuatro etapas:

- 1) Identificación de necesidades de capacitación.
- 2) Planificación de capacitación para atender las necesidades.
- 3) Implantación y ejecución del programa de capacitación.
- 4) Evaluación de los resultados.

En adición a ello, Bonilla (2017) sustentó la tesis de maestría “Lineamientos estratégicos para mejorar el proceso de capacitación de los servidores públicos del Ministerio de Salud”, a través del cual se propuso, en primer lugar, formular la ruta estratégica para mejorar el plan de capacitación que reciben los servidores de dicha entidad, los cuales se han estructurado con base en las tres etapas del proceso de capacitación para el sector público planificación, ejecución y evaluación. Su trabajo se enfocó en alinear los procedimientos para elegir, programar e implementar las acciones formativas de su entidad de acuerdo al marco normativo de SERVIR. Luego de ello, buscó mejorar el monitoreo y seguimiento de las acciones formativas; y finalmente, propuso mecanismos que puedan contribuir a la etapa de evaluación de las acciones formativas implementadas.

Imagen 1



Elaboración propia

SATISFACCIÓN LABORAL

Marion-Landais (1993) observó que los dominicanos se sentían más satisfechos que los estadounidenses que trabajaban para ramas de una misma compañía en sus respectivos países, mientras que en varios estudios se ha descubierto que los trabajadores japoneses se sienten menos satisfechos que sus contrapartes de EUA (p.ej., Smith y Misumi, 1989)

Gómez (2022) señala que comprender y medir la satisfacción laboral es importante para los empresarios, ya que puede ayudarles a identificar áreas de mejora y a desarrollar estrategias para incrementar el compromiso y bienestar de los trabajadores. Las organizaciones pueden realizar encuestas a los empleados, entrevistas o grupos de discusión que permitan conocer los niveles de satisfacción en el trabajo lo cual permitirá recabar opiniones sobre diversos aspectos del entorno de trabajo. Esta información puede utilizarse para aplicar cambios e iniciativas que aborden las preocupaciones de los empleados y mejoren su satisfacción general en el trabajo.

Álvarez (2002) desarrolló un estudio basado en el grado de participación de los trabajadores y la integración a un equipo de trabajo partiendo de la premisa conseguir que su equipo contribuya al cumplimiento de los objetivos desde su puesto de trabajo. Es así que

establece un concepto de satisfacción laboral como la manera en la cual los trabajadores se muestran en relación a su contexto y las alternativas o decisiones que adoptan y ponen en práctica en la organización.

Robbins (2004) define la satisfacción laboral como la sensación positiva con relación al trabajo en sí, y que resulta en la oportunidad que se evalúan sus características. Asimismo, propone que esta variable no es un comportamiento y más bien representa la actitud que depende de otros factores. Esto se debe a dos motivos:

1. Se encuentra vinculada al desempeño de los trabajadores
2. El valor que le tiene el trabajador y se define en relación a la percepción estos.

El desarrollo histórico de la teoría organizacional que ha experimentado cambios a lo largo del tiempo, es uno aspectos que mejoran la satisfacción de los colaboradores. Esto se debe a:

- a) Una conexión potencial entre la producción y la felicidad laboral.
- b) El potencial y la evidencia de una relación entre las pérdidas horarias y la satisfacción.
- c) Una posible relación entre el placer de los empleados y el entorno laboral.
- d) Los gerentes a cargo de la toma de decisión son cada vez más conscientes de la importancia en cómo se sienten y se comportan los empleados con respecto a su trabajo, sus jefes, sus superiores y la empresa en su conjunto.
- e) Aumenta la importancia de conocer las actitudes, valores y objetivos de los empleados en relación con su trabajo.
- f) Dar una mayor importancia relativa a la calidad de vida en el trabajo. La felicidad en el trabajo tiene un impacto significativo en la felicidad cotidiana.

Asimismo, Robbins (2004) señala que los comportamientos positivos están presentes en quienes están muy satisfechos con su trabajo, mientras que los comportamientos negativos se ocultan en

quienes están insatisfechos con su trabajo. Los dos enfoques desarrollados para abordar la satisfacción laboral son generales y polifacéticos. La perspectiva general que la satisfacción laboral se refiere a la percepción individual y general del trabajo. Muchos estudios consideran la medición de esta variable únicamente a nivel individual lo que no permite precisar otros factores a tomar en consideración. El enfoque alternativo se centra en atender a los múltiples componentes del empleado, como la retribución (salario o prescripción), los compañeros o supervisores, las condiciones de trabajo y la naturaleza del puesto. Centrarse en estos aspectos permite comprender mejor la satisfacción laboral dado que la persona posee diferentes niveles de satisfacción con diversas facetas.

La variable se refiere al nivel de satisfacción, realización y placer que una persona experimenta en su trabajo u ocupación. Es una medida subjetiva que refleja hasta qué punto los empleados encuentran su trabajo significativo, agradable y gratificante. En la satisfacción laboral influyen varios factores, como la naturaleza del trabajo, el entorno laboral, las relaciones con compañeros y supervisores, la retribución y las prestaciones, las oportunidades de crecimiento en la empresa y el equilibrio el trabajo y el hogar.

Un alto nivel de satisfacción laboral se asocia generalmente con varios resultados positivos. Los empleados satisfechos tienen mayor probabilidad de estar motivados, ser productivos y comprometerse con su trabajo. Suelen mostrar mayores niveles de compromiso con su organización, tienen menos intenciones de cambiar de trabajo y es más problema que permanezcan en su empresa. Además, la satisfacción laboral puede contribuir a una mejora considerable en la tranquilidad mental y física del trabajador pues se enfoca en disminuir los elementos que generan estrés con lo que se mejoraría también la calidad de vida en general.

Por otra parte, una baja satisfacción laboral puede tener efectos poco favorables para las personas y las organizaciones. Los empleados

insatisfechos pueden experimentar mayores niveles de estrés, agotamiento y frustración relacionados con el trabajo. Pueden perder el compromiso, lo que conduce a una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo y mayores tasas de rotación. Además, la insatisfacción laboral puede afectar de manera negativa en salud mental y física de los miembros de la empresa, así como su rendimiento laboral general y a los resultados relacionados con el trabajo.

Herzberg (1959, citado por Robbins 2009), propone la Teoría de los Dos Factores, también denominada Teoría Bi Factorial o Teoría de la Motivación/Higiene, mediante la cual se ha generado mucho debate pues se considera que la relación entre las personas y su trabajo es esencial y que la actitud que muestren hacia este último, determinaría su éxito o fracaso. Para ello, se llevó a cabo un estudio para lo cual se les pidió que detallaran una situación en la que se sintieran muy bien o mal con su trabajo. A través de esta clasificación, los investigadores concluyeron que los comportamientos que muestran los individuos en el trabajo son significativamente diferentes de aquellos que se sienten mal en el trabajo. Estas características siempre tienden a estar relacionadas con la satisfacción laboral, mientras que otras características tienen a estar relacionadas con la insatisfacción. Quienes dijeron que estaban satisfechos con su trabajo tendieron a atribuirse estos factores a sí mismos, y que quienes dijeron que estaban insatisfechos tendieron a vincularlos a factores externos. Los factores que conducen a la satisfacción laboral son diferentes de los factores que conducen a la insatisfacción laboral. Como resultado, Herzberg definió los factores de higiene como las condiciones que rodean el lugar de trabajo, la supervisión, la compensación económica, las políticas salariales, las políticas de empresa, la condición física, las relaciones con los demás y la seguridad en el lugar de trabajo. Si es apropiado, la gente no estará insatisfecha ni satisfecha. Por lo tanto, si el objetivo es incrementar la motivación de los empleados, los resultados que surgen directamente del trabajo, tales como oportunidades de avance, crecimiento personal, reconocimiento, responsabilidad y desempeño son las que deben

trabajarse ya que son estas las características que los trabajadores identifican como realmente compensadoras.

La investigación de Herzberg permitió impulsar futuros estudios. En estos, se preguntó a los entrevistados acerca de los eventos que habían experimentado en el trabajo acerca de cuáles resultando en una mejora de la satisfacción laboral y cuáles empeoraron dicha variable. De esta manera se identificaron las condiciones que conducen a la satisfacción en el trabajo. Se trataba de aspectos relacionados con el potencial de crecimiento, el reconocimiento, la creatividad en el trabajo, la responsabilidad y la promoción. Este grupo de factores fueron denominados “factores de contenido” o “factores motivacionales” porque se encuentran relacionados con el contenido del trabajo y la satisfacción necesidades jerárquicamente más elaboradas en la pirámide de Maslow según Herzberg (1954, citado por Robbins y Judge 2009). De igual modo, se identificaron los incidentes que causan insatisfacción entre las cuales se incluyen las políticas corporativas y de gestión, aspectos técnicos de supervisión, relaciones humanadas, salario y condiciones laborales. Este grupo de categorías se denomina “factores de contexto” o “factores de higiene” porque son factores relacionados con la situación laboral. En este caso, este grupo se refiere a la capa inferior de la pirámide de Maslow. Por lo tanto, en lugar de considerar la satisfacción laboral como una variable constante, Herzberg concluyó que este trabajo implica los dos conjuntos generales de factores variables en el trabajo. Es así que, la presencia de factores de contenido produce satisfacción y la ausencia de estos produce indiferencia; por lo que se les considera intrínsecos. Por otro lado, la presencia de los factores de contexto produce indiferencia y la ausencia de estos produce insatisfacción; por lo que se les considera factores extrínsecos. Con base en lo expuesto, se puede asociar la satisfacción laboral a dos dimensiones:

- 1. Factores de contenido (motivacionales):** son aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Si hay un efecto positivo, se incrementarán los niveles de productividad.

2. **Factores de contexto (higiénicos):** son aspectos relacionados a las condiciones del trabajo y se encuentran ya definidos por la organización. Si se encuentran ausentes, pueden causar insatisfacción en los trabajadores y afectar su desempeño laboral.

Imagen 2

Teoría Bifactorial de Herzberg



Elaboración propia

En general, el bienestar de los trabajadores y el éxito de la empresa en gran medida de su nivel de satisfacción laboral. Ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo, impulsar la productividad y retener a los empleados. Para sus empleados, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más pleno y satisfactorio fomentando la satisfacción en el puesto de trabajo.

II.3. Marco conceptual (terminología)

Capacitación: Para Chiavenato (2011) es un proceso educativo, sistemático y estructurado a través del cual, las personas desarrollan competencias basadas en los objetivos de aprendizaje y desempeño esperados.

Brecha de capacitación: Servir (2016) propone que es la diferencia entre el rendimiento ideal y rendimiento real, en relación con su perfil, siempre

que la discrepancia esté causada por una deficiencia o un bajo nivel de aptitudes y/o capacidades.

Formación: Servir (2016) señala que es la acción de llevar a cabo una capacitación mediante cursos talleres, seminarios, especializaciones, etc., con el propósito de contribuir al desarrollo de competencias en relación las funciones del trabajador y así como a los objetivos de la empresa.

Planificación: Servir (2016) precisa que es el proceso en el cual se elaboran el plan de trabajo y los procesos administrativos que direccionan las acciones formativas.

Ejecución: Servir (2016) establece que se desarrolla la implementación de las acciones formativas utilizando la metodología, estrategia y recursos instruccionales.

Evaluación: Servir (2016) lo señala como el proceso que recoge información para su análisis y en base a esa retroalimentación, se tomarán decisiones para mejorar la calidad de la capacitación.

Satisfacción laboral: Robbins (2009) sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.

Factores motivacionales: Para Herzberg (1954, citado por Robbins y Judge 2009) son aspectos directamente relacionados con los cargos de cada puesto de trabajo. Si hay un efecto positivo, se incrementarán los niveles de productividad.

Factores higiénicos: Para Herzberg (1954, citado por Robbins y Judge 2009), son aspectos relacionados a las condiciones del trabajo y se encuentran ya definidos por la organización.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y la satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima.

III.1.2. Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima.

Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima.

III.2. Operacionalización de variables

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE POSGRADO

AUTOR:				MARTÍN CANTORÍN VELÁSQUEZ	
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:				Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial	
SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:				Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sistemas Integrados de Gestión	
TÍTULO:				CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA	
PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / CATEGORÍA	METODOLOGÍA	
1. Pregunta general:	1. Objetivo general:	1. Hipótesis general:	Variable / Categoría 1:	1. Tipo de investigación:	
¿Existe relación entre la capacitación de personal y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima?	Determinar si existe relación entre la capacitación de personal y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima.	Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima.	Capacitación	Investigación básica con enfoque cuantitativo	
2. Preguntas específicas (opcional):	2. Objetivos específicos (opcional):	2. Hipótesis específicas (opcional):	Variable / Categoría 2:	2. Nivel de investigación:	
P1: ¿Existe relación entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima?	O1: Determinar si existe relación entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima.	H1: Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima.	Satisfacción Laboral	Correlacional	
P2: ¿Existe relación entre la capacitación de personal y los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima?	O2: Determinar si existe relación entre la capacitación de personal y los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima.	H2: Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima.		3. Diseño de la investigación:	
				Diseño no experimental de corte transversal	
				4. Método:	
				Método hipotético deductivo	
				5. Población:	
				155 servidores una institución pública que han participado de acciones de capacitación	

ESQUEMA- MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización		Dimensiones (Sub- variables)	Definición conceptual	Indicadores	Ítems	Nivel de medición
	Según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional					
Capacitación	Variable cuantitativa ordinal	Chiavenato (2011) es un proceso educativo, sistemático y estructurado a través del cual, las personas desarrollan competencias basadas en los objetivos de aprendizaje y desempeño esperados.	Esta variable se midió mediante un cuestionario tipo Likert.	Planificación	Elabora el plan de trabajo y los procesos administrativos que direccionan las acciones formativas.	Priorización y pertinencia de acciones formativas	Se han considerado los temas más relevantes en base a la necesidad de los servidores.	Escala Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
						Atención de temas relacionados a funciones del puesto	La entidad propone acciones de capacitación en conocimientos y habilidades en correspondencia con las funciones asignadas.	
						Desarrollo de temas vinculados a objetivos estratégicos	La entidad propone acciones de capacitación en relación a aspectos del plan estratégico institucional.	
				Ejecución	Implementación de las acciones formativas utilizando la metodología, estrategia y recursos instruccionales.	Difusión y comunicación de acciones formativas	La entidad utiliza canales adecuados que permiten conocer la programación de las propuestas formativas.	
						Metodología de docentes	Las acciones de capacitación están cargo de personal calificado en aspectos de enseñanza.	
				Evaluación	Proceso que recoge información para su análisis y en base a esa retroalimentación, se tomarán decisiones para mejorar la calidad de la capacitación.	Condiciones de ejecución	La modalidad, tiempo, lugar y temas de capacitación contribuyen al desarrollo del servidor.	
						Nivel de satisfacción	La evaluación de la satisfacción de la acción formativa comprende todo el proceso de capacitación.	
Nivel de conocimiento del aprendizaje	Las herramientas que se utilizan para la evaluación de conocimiento evalúan el objetivo de aprendizaje.							
Satisfacción Laboral	Variable cuantitativa ordinal	Robbins (2009) lo define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.	Esta variable se midió mediante un cuestionario tipo Likert.	Factores motivacionales	Son aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Si hay un efecto positivo, se incrementarán los niveles de productividad.	Trabajo en sí	Soy capaz de identificar el propósito de cada una de las funciones de mi puesto.	Escala Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
						Realización	Me desenvuelvo en un ambiente de trabajo con una infraestructura segura.	
						Progreso profesional	Los esfuerzos del equipo de trabajo se orientan a un mismo fin.	
						Reconocimiento	El reconocimiento a mi trabajo me motiva a seguir esforzándome.	
						Responsabilidad	El horario de trabajo me permite organizar mis actividades del día a día.	
				Factores higiénicos	Aspectos vinculados a las condiciones del ambiente de trabajo y son directamente definidos por la empresa. Si estos están ausentes, pueden causar insatisfacción en los trabajadores y afectar su desempeño laboral.	Relaciones con el supervisor	Mi jefe/a brinda seguimiento y retroalimentación a mis actividades.	
						Condiciones de trabajo	Cuento con equipos (PC, silla, escritorio) que permiten adaptarme a mi puesto de trabajo.	
						Salario	La remuneración es proporcional a las actividades que realizo.	
						Administración de empresa	La entidad me da a conocer el progreso y los resultados de mi rendimiento esperado.	
						Beneficios y servicios sociales	Existen actividades de recreación, integración o salud que denotan preocupación por mi bienestar.	

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de corte cuantitativo. Las variables utilizadas son cualitativas pero el tratamiento es cuantitativo (de tipo ordinales).

IV.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación del presente trabajo es correlacional mediante el cual se medirán dos variables en un momento determinado, para lo cual es necesario describir las variables. (Hernández, et al; 2014).

IV.3. Diseño de investigación

Para la presente investigación se ha utilizado el diseño no experimental transversal.

Para este caso, no se manipulan las variables ya que se pretenda observar y describir como se llevan a cabo los acontecimientos en un determinado contexto para luego de ello proceder a analizar las variables de estudio.

Asimismo, se basa en conceptos, variables, y situaciones en que se llevaron a cabo sin la intervención directa del profesional a cargo de la investigación.

IV.4. Método de investigación

Se utilizó el método hipotético deductivo.

IV.5. Población

La población son 155 servidores de una institución pública que han participado en acciones de capacitación.

Fórmula para obtener la muestra:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población (155)

$Z\alpha = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 97%)

$p =$ Proporción esperada (en este caso 3%)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0,03 = 0.97$)

$d =$ Precisión (en la investigación usamos 5%)

$n = 139$

IV.6. Muestra

La muestra son 139 servidores de una institución pública que han participado en acciones de capacitación.

IV.7. Técnicas de recolección de datos

IV.7.1. Técnica : Cuestionario

IV.7.2. Instrumento : Escala de Capacitación

Escala de Satisfacción Laboral

V. RESULTADOS

V.1. Presentación de resultados

V.1.1. Descripción de variables

(1) Capacitación

Los datos que se precisan en la siguiente tabla se encuentran definidos en la figura 1, en relación a la capacitación de personal en servidores de una institución pública de Lima, se percibe que la mayoría de los participantes en el estudio se encuentran en un nivel regular con una tendencia a los niveles malo y bueno.

Tabla 1:

Capacitación de personal en servidores de una institución pública de Lima

	Frecuencia	
Muy Malo	2	1,4%
Malo	28	20,1%
Regular	80	57,6%
Bueno	28	20,1%
Muy Bueno	1	0,7%

Total	139	100,0%
-------	-----	--------

(2) Dimensiones de Capacitación

De los datos que se muestran en la siguiente tabla acorde a las dimensiones que se muestran en la figura 2, respecto a las dimensiones de capacitación de personal en servidores de una institución pública de Lima, se percibe que las dimensiones planificación y ejecución se orientan al nivel regular con una tendencia al nivel bueno, mientras que la dimensión evaluación se orienta hacia los niveles regular y bueno con una tendencia al nivel malo.

Tabla 2:

Dimensiones de capacitación de personal en servidores de una institución pública de Lima

	Planificación	Ejecución	Evaluación
Muy Malo	7,9%	5,0%	6,5%
Malo	8,6%	15,1%	33,1%
Regular	44,6%	41,7%	48,2%
Bueno	36,0%	35,3%	11,5%
Muy Bueno	2,9%	2,9%	0,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

(3) Satisfacción Laboral

De los datos que se consignan en la siguiente tabla, y que se señalan en la figura 3, respecto a la satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima, se percibe que la mayoría de participantes en el estudio se encuentra en un nivel promedio con una tendencia al nivel satisfecho.

Tabla 3:

Satisfacción Laboral en servidores de una institución pública de Lima

	Frecuencia	
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	19	13,7%
Promedio	69	49,6%

Satisfecho	46	33,1%
Muy Satisfecho	5	3,6%
Total	139	100,0%

(4) Dimensiones de Satisfacción Laboral

De los datos que se presentan a continuación, y, relacionados a las dimensiones que se detallan en la figura 4, respecto a las dimensiones de satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima, se percibe que los factores motivacionales se sitúan en un nivel dentro del promedio con una tendencia hacia el nivel satisfecho y que los factores higiénicos se sitúan en el nivel satisfecho con una tendencia hacia el nivel promedio.

Tabla 4:

Dimensiones de capacitación de personal en servidores de una institución pública de Lima

	Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
Muy Insatisfecho	0,0%	0,0%
Insatisfecho	4,3%	8,6%
Promedio	52,5%	41,7%
Satisfecho	37,4%	44,6%
Muy Satisfecho	5,8%	5,0%
Total	100,0%	100,0%

V.1.2. Análisis estadístico

(1) Prueba de hipótesis general

Ho: No existe una relación significativa entre la capacitación de personal y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima.

Ha: Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima.

Tabla 5

Correlaciones capacitación y satisfacción laboral

			Capacitación (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Tau_b de Kendall	Capacitación (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,195 ,011
		N	139	139
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,195 ,011	1,000 .
		N	139	139

Decisión estadística:

Dado que para el valor estadístico Tau_b de Kendall (0.195) se obtuvo un p_valor (0,011) menor al valor máximo permitido, se tiene evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula.

(2) Prueba de hipótesis específica

a) Factores Motivacionales

Ho: No existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima.

Ha: Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima.

Tabla 6

Correlaciones capacitación y factores motivacionales

			Capacitación (Agrupada)	Factores motivacionales (Agrupada)
Tau_b de Kendall	Capacitación (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,220 ,005
		N	139	139
		Coeficiente de correlación	,220	1,000

Factores motivacionale s (Agrupada)	Sig. (bilateral) N	,005 139	.
---	-----------------------	-------------	---

Decisión estadística

Dado que para el valor del estadístico Tau_b de Kendall (0,220) se obtuvo un p_valor (0,005) menor al valor máximo permitido, se tienen evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula, por tanto, *“existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima.*

b) Factores Higiénicos

Ho: No existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima.

Ha: Existe una relación significativa entre la capacitación de personal y los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima.

Tabla 7

Correlaciones capacitación y factores higiénicos

			Capacitación (Agrupada)	Factores higiénicos (Agrupada)
Tau_b de Kendall	Capacitación (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 139	,116 ,132 139
	Factores higiénicos (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,116 ,132 139	1,000 . 139

Decisión estadística:

Dado que para el valor estadístico Tau_b de Kendall (0,116) se obtuvo un p_valor (0,132) mayor al valor máximo permitido, con lo cual, se tienen evidencias estadísticas para no rechazar la hipótesis nula.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

Para esta investigación se desarrollaron dos cuestionarios de autoría propia que tuvieron el propósito de determinar si existe relación entre la capacitación de personal y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima

Con relación a este objetivo general, el coeficiente de correlación de rangos de Kendall, arrojó un valor estadístico de 0,195 con un p_valor de 0,011, menor al valor máximo permitido. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que existe correlación entre las variables capacitación de personal y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima. Este resultado coincide en gran medida con la investigación de Ayala (2016) quien analizó las variables políticas de capacitación y satisfacción laboral en el 2016 y rechazó la hipótesis nula dado que la conclusión es que las variables: política de capacitación y satisfacción laboral presentan una “correlación positiva moderada”. Cabe señalar que las dimensiones utilizadas para la variable satisfacción laboral se relacionaban a las propuestas para el presente trabajo. La investigación de Ayala estuvo dirigida a los servidores de una entidad pública para lo cual tomó una muestra de 132 participantes, un número cercano a los participantes que se contemplaron para esta investigación; y cuya correlación directa, permitieron concluir que existe una correlación positivamente moderada entre las políticas de capacitación y la satisfacción laboral; las políticas de capacitación no se relacionan significativamente con la oportunidad de progreso, sin embargo se relacionan significativamente con la interacción con el jefe inmediato y el ambiente de trabajo.

Del mismo modo, los resultados de Alvarado y Moscoso (2020) a través de su trabajo titulado “*Relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de teleoperadores de call centers en Lima*”

Metropolitana 2020", llegaron a la conclusión de que existe una relación concluyeron que existe una relación la capacitación y la satisfacción laboral, con lo que se puede afirmar que la capacitación en los trabajadores es importante para que la satisfacción se incremente, lo que permitirá que la empresa pueda proponer actividades que incrementen el conocimiento y las habilidades, así como la modificación de actitudes y el comportamiento social de sus colaboradores, alineados a objetivos de la organización y a la descripción del puesto, con lo cual, la satisfacción laboral de sus teleoperadores aumentaría considerablemente.

Escudero (2021) concluyó en su tesis para optar por el grado académico de magíster en Educación titulada "*Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana*", de manera similar a las del presente trabajo, considerando la misma teoría propuesta por Herzberg (1993) en las cuales señala que la satisfacción laboral es consecuencia de los factores internos (para este caso, docentes) en la medida que se generen condiciones favorables. Uno de los indicadores más altos y sobre el cual se recomienda trabajar es la docencia el cual se encuentra vinculado a la percepción que tiene el individuo con relación a su cargo (contenido del cargo) por lo cual se sugirió implementar un estudio más detallado en el que se incluya el nivel de impacto como parte de la evaluación de la satisfacción laboral.

Respecto a la primera hipótesis específica, se concluyó que existe relación significativa entre la variable capacitación y la dimensión relacionada a los factores motivacionales de trabajo en servidores de una institución pública de Lima.

Respecto a la segunda hipótesis específica, se concluyó que no existe una relación significativa entre la variable capacitación de personal y la dimensión relacionada a los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima.

Al respecto, Ventura (2013) concluye que los trabajadores poseen una percepción de satisfacción laboral relacionada a factores intrínsecos una vez que asumen un cargo. Pese a ello, la percepción que tiene que ver con las oportunidades que ofrece la entidad se alinean a los retos que se les propone y al desarrollo de competencias de roles directivos, dejando en su segundo plano los aspectos relacionados al contexto del cargo (factores higiénicos) que tienen que ver con la sensación de los individuos respecto a su empresa.

VI.2. Conclusiones

- (i) La capacitación de personal se relaciona con la satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima. De acuerdo al valor estadístico Tau_b de Kendall (0,195) se obtuvo un p_valor (0,011) menor al valor máximo permitido, por lo cual, se puede afirmar que existe correlación entre las variables (Ver Tabla 5).
- (ii) La capacitación de personal se relaciona con los factores motivacionales en servidores de una institución pública de Lima. De acuerdo al valor del estadístico Tau_b de Kendall (0,220) se obtuvo un p_valor (0,005) menor al valor máximo permitido, por lo cual, se tienen evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula (Ver Tabla 6)
- (iii) La capacitación de personal no se relaciona con los factores higiénicos en servidores de una institución pública de Lima. De acuerdo al valor estadístico Tau_b de Kendall (0,116) se obtuvo un p_valor (0,132) mayor al valor máximo permitido, por lo cual, se puede afirmar que no existe correlación entre las variables (Ver Tabla 7).

VI.3. Recomendaciones

- (i) Se recomienda a los líderes de la institución pública y al órgano responsable de ejecutar el plan de capacitación, promover el proceso de gestión de la capacitación con el propósito de contribuir a la mejora de la satisfacción laboral; teniendo como base los factores

motivacionales (contenido del cargo) vinculados al cómo se siente el servidor en relación a su cargo.

- (ii) Se recomienda desarrollar instrumentos de medición que permitan identificar otras dimensiones para las variables de estudio, que podrían incluir otro marco teórico que desarrolle otra perspectiva con el propósito de enriquecer los hallazgos.
- (iii) Se recomienda revisar algunos elementos de la dimensión factores higiénicos dado que podrían representar un mayor nivel de significancia respecto de la variable capacitación.
- (iv) Se recomienda a la entidad fortalecer estrategias que permitan mejora la dimensión de los factores motivacionales. Tal como señalan Messer y White (2006) la capacitación incrementa la probabilidad de su éxito, del estado de ánimo y del significado que representa para la adaptabilidad el trabajador respecto a su puesto de trabajo.
- (v) Se recomienda a la entidad fortalecer las políticas o lineamientos que permitan a los servidores acceder a programas de formación que contribuyan a su desarrollo profesional, sin dejar de lado las condiciones favorables para garantizar un correcto proceso de enseñanza – aprendizaje.

Lista de referencias

Referencias

- Alarcón, N. (2018). *Gestión de la capacitación y desempeño laboral de los servidores civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, año 2016 [Tesis, Maestría]*. Universidad César Vallejo - Repositorio Digital Institucional, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18373>
- Almonacid Uribe, Y. A. (2023). *Capacitación laboral y satisfacción laboral de ejecutivos de negocios de dos cooperativas de ahorro Ayacucho, Perú 2022*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13319>
- Alvarado Cárdenas, L. J., & Moscoso Goveya, A. E. (2020). *Relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de teleoperadores de call centers en Lima Metropolitana 2020*. Lima.
- Álvarez, L. (2002). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones [Tesis, Magíster / No publicada]*. Universidad de Holguín, Cuba.
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M., & Aquino, G. (2006). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Educación - 1era Edición.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología UNMSM*, 45-76.
- Bonilla, Á. (2017). *Lineamientos estratégicos para mejorar el proceso de capacitación de los servidores públicos del Ministerio de Salud [Tesis, Maestría]*. Universidad del Pacífico - Repositorio Institucional, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2585>
- Brinkerhoff, R. (2006). Increasing impact of training investments: An evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Training*, 302-307.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración en recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw-Hill 9na edición.
- Chiavenato, I. (2020). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.
- Diario Oficial El Peruano. (13 de 01 de 2021). *Gobierno insta a empresas promover el trabajo remoto*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/113427-gobierno-insta-a-empresas-promover-el-trabajo-remoto>
- Díaz, N. (2018). *Capacitación de personal y satisfacción al cliente en Cineplanet Los Olivos 2018 [Tesis, Licenciatura]*. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/24901>
- Dolan, S. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

- Escudero, T. (2021). *Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana*. Repositorio Virtual de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19652>
- Fallas, J. (2012). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de Universidad para la Cooperación Internacional: https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGAP/MGAP-05/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/complementarias/correlacion_lineal_2012.pdf
- Gómez, D. (26 de Octubre de 2022). *Hubspot*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-laboral>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- Ichareta, R. (2012). *La Capacitación y su Impacto en la Rotación de Personal*". Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lomas, R. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017 [Tesis, Maestría]*. Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12891>
- Medina, B., & Medina, S. (2021). *Relación entre capacitación y satisfacción laboral de colaboradores asistenciales de clínicas privadas categoría III - I en Lima Metropolitana 2021 [Tesis Bachiller]*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658610>
- Mosaed Al-Ghamdi, R., & Javed, U. (2021). Relationship between training and job satisfaction from employees perspective in Saudi Arabia. *alArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(14), 242-250. Obtenido de <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8289>
- Rahaman, A., & Uddin, S. (20 de Noviembre de 2021). Obtenido de www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Md-Atikur-Rahaman/publication/358137940_The_Effect_of_Promotion_and_Job_Training_on_Job_Satisfaction_of_Employees_An_Empirical_Study_of_the_SME_Sector_in_Bangladesh/links/61f216ec8d338833e399d97b/The-Effect-of-Promotio

- República, L. (23 de 03 de 2023). *Capacitación y balance-vida trabajo son las prioridades de los trabajadores en 2023*. Obtenido de La República:
<https://www.larepublica.co/especiales/felicidad-laboral/capacitacion-y-balance-vida-trabajo-son-las-prioridades-de-los-trabajadores-en-2023-3582700>
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 7-26.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Peason Educación.
- Rodríguez, N., & Castro, C. (2005). Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervision. *Consult C.A.*, 6.
- Rojas, E. (2022). *Gestión de capacitación y satisfacción laboral en la Gerencia Sub Regional de Alto Amazonas, Yurimaguas – 2022 [Tesis Maestría]*. Repositorio digital institucional Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de Repositorio digital institucional Universidad César Vallejo:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95441/Rojas_PES-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- RPP Noticias. (22 de Abril de 2021). *RPP Noticias*. Obtenido de RPP Noticias:
<https://rpp.pe/economia/economia/el-95-de-empresas-formales-mantiene-a-sus-empleados-en-trabajo-remoto-trabajo-remoto-noticia-1332926>
- Sánchez-Sellero, M. C., & Sánchez-Sellero, P. (2018). Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: Estudio en España y hallazgo en otros países. *Maderas, ciencia y tecnología*, 6-41-660.
- SERVIR. (16 de Julio de 2013). *Fe de Erratas Ley N° 30057*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano:
https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057%20Ley%20del%20Servicio%20Civil_Fe%20de%20erratas.pdf
- SERVIR. (4 de Julio de 2013). *Ley N° 30057*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano:
<https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>
- SERVIR. (13 de Agosto de 2016). *Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano:
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/directiva-normas-para-la-gestion-del-proceso-de-capacitacio-resolucion-no-141-2016-servir-pe-1415160-1>
- SERVIR. (16 de Setiembre de 2018). *Decreto Legislativo que modifica Decreto Legislativo N° 1023, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional de Servicio Civil, rectora del Sistema Admnistrativo de Gestión de Recursos Humanos, y la Ley N° 30057, Ley de Servicio Civil*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/DL_1450.pdf

- Soler Cárdenas, S. F. (2008). *Coeficientes de confiabilidad de instrumentos escritos en el marco de la teoría clásica de los tests*. La Habana: Educación Médica Superior, 22(2).
- Tovar, B. (2017). *La Teoría del Capital Humano llevada a la práctica en las ciudades de aprendizaje*. Monterrey: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Ullah, A., Ishaque, A., Din, M. U., & Safdar, N. (2020). The Relationship between Employees Training and Job Satisfaction with Moderating Role of Organizational Culture. A Case of Banking Sector of KP, Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 857-871. Obtenido de <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i3.1389>
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Valencia, A. (2012). Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *IDC- Analyze The Future*, 1.
- Villaseca Aparicio, J., & Pozo Gomero, J. A. (2022). *Relación entre la capacitación laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de las tiendas por departamento de Lima Metropolitana en el 2022*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/667801>
- Vinatea, & Toyama. (16 de Julio de 2020). *Vinatea & Toyama: Información laboral a tu alcance*. Obtenido de Vinatea & Toyama: Información laboral a tu alcance: Conoce las diferencias entre teletrabajo, trabajo remoto y trabajo a domicilio
- Weinert, A. (1986). *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Yohanes Toumahuw, N. (2023). The Influence of Work Motivation and Job Training on Job Satisfaction and Employee Performance (Literature Review of Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 4(2), 266-281. Obtenido de <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i2.1589>

Apéndice

N°1: Escalas de capacitación y satisfacción laboral

Escalas de Capacitación y Satisfacción Laboral

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la capacitación y satisfacción laboral en servidores de una institución pública de Lima.

Antes de resolver la encuesta, sírvase responder las siguientes preguntas:

¿Actualmente es Ud. servidor/a de una institución pública?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Ha recibido alguna capacitación como parte del Plan de Desarrollo de las Personas - PDP en su institución pública?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Recibió alguna capacitación en la modalidad virtual de manera remota (en directo)?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

CAPACITACIÓN

Por favor, marque la valoración en cada pregunta, según los niveles de evaluación que considere:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

PLANIFICACIÓN: Elabora el plan de trabajo y los procesos administrativos que direccionan las acciones formativas.

1	Se han considerado los temas más relevantes en base a la necesidad de los servidores.	1	2	3	4	5
2	La entidad propone acciones de capacitación en conocimientos y habilidades en correspondencia con las funciones asignadas.	1	2	3	4	5
3	La entidad propone acciones de capacitación en relación a aspectos del plan estratégico institucional.	1	2	3	4	5

EJECUCIÓN: Implementación de las acciones formativas utilizando la metodología, estrategia y recursos instruccionales.

4	La entidad utiliza canales adecuados que permiten conocer la programación de las propuestas formativas.	1	2	3	4	5
5	Las acciones de capacitación están cargo de personal calificado en aspectos de enseñanza.	1	2	3	4	5
6	La modalidad, tiempo, lugar y temas de capacitación contribuyen al desarrollo del servidor.	1	2	3	4	5

EVALUACIONES: Proceso que recoge información para su análisis y en base a esa retroalimentación, se tomarán decisiones para mejorar la calidad de la capacitación.

7	La evaluación de la satisfacción de la acción formativa comprende todo el proceso de capacitación.	1	2	3	4	5
8	Las herramientas que se utilizan para la evaluación de conocimiento evalúan el objetivo de aprendizaje.	1	2	3	4	5

SATISFACCIÓN LABORAL

Por favor, marque la valoración en cada pregunta, según los niveles de evaluación que considere:

- (1) No satisfecho
- (2) Poco satisfecho
- (3) Neutral
- (4) Satisfecho
- (5) Muy satisfecho

LA NATURALEZA Y EL CONTENIDO DEL TRABAJO: Identifica la variedad de las tareas, su significado, y desarrolla su autonomía a través de una retroalimentación.

1	Soy capaz de identificar el propósito de cada una de las funciones de mi puesto.	1	2	3	4	5
2	La entidad me da a conocer el progreso y los resultados de mi rendimiento esperado.	1	2	3	4	5

TRABAJO EN GRUPO Y SUS DIRECTIVOS: Comprende la armonía del grupo de trabajo, el clima adecuado que sirve como estímulo y da un propósito a cada actividad.

3	Los esfuerzos del equipo de trabajo se orientan a un mismo fin.	1	2	3	4	5
4	Mi jefe/a brinda seguimiento y retroalimentación a mis actividades.	1	2	3	4	5

CONDICIONES DE TRABAJO: Condiciones del ambiente físico en cuanto a recursos, higiene y ergonomía las cuales mejoran la percepción del individuo respecto a su entorno.

5	Me desenvuelvo en un ambiente de trabajo con una infraestructura segura.	1	2	3	4	5
6	Cuento con equipos (PC, silla, escritorio) que permiten adaptarme a mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5

EL ESFUERZO Y LOS RESULTADOS INDIVIDUALES: Grado en el que el agente estimulador satisface las necesidades del individuo y si es que esta es equivalente al resultado del trabajo.

7	La remuneración es proporcional a las actividades que realizo.	1	2	3	4	5
8	El reconocimiento a mi trabajo me motiva a seguir esforzándome.	1	2	3	4	5

CONDICIONES DE BIENESTAR: Comprende las expectativas de desarrollo personal y profesional.

9	El horario de trabajo me permite organizar mis actividades del día a día.	1	2	3	4	5
10	Existen actividades de recreación, integración o salud que denotan preocupación por mi bienestar.	1	2	3	4	5

N°2: Validación de instrumentos

Lima, **22** de julio de 2021

Señor(a) : **Luis Eduardo Rojas Santillán**

Presente. -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Me dirijo a usted para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que actualmente curso la **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada del Norte, marco en el cual me encuentro desarrollando la tesis **CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.**

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,



Lic. Ps. Martín Cantorín Velásquez

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN
FICHA N°1

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: **Rojas Santillán, Luis Eduardo**
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos y Gestión Pública
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Especialista de Gestión del Rendimiento y Capacitación/ SERVIR.
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Escala de Capacitación
- 1.6 Autor del Instrumento: Martín Cantorín Velásquez

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado			X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables			X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Identifico que los instrumentos pueden aplicarse, aunque he sugerido modificaciones para que los informantes entiendan la pregunta o afirmación. También me parece imprescindible adecuar los términos y conceptos al marco técnico normativo del proceso de capacitación vigente en el país.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

65.6%

Lima, 22 de julio de 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL FICHA N°1

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: **Rojas Santillán, Luis Eduardo**
 1.2 Grado académico: Magister
 1.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos y Gestión Pública

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado			x		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

1.4 Cargo e Institución donde labora: Especialista Gestión del Rendimiento y Capacitación/ SERVIR.

1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Escala de Satisfacción Laboral

1.6 Autor del Instrumento: Martín Cantorín Velásquez

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable, aunque sugiero revisar la redacción para aclarar la pregunta o afirmación (he registrado observaciones).

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

85.6

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN FICHA N°2

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?		X	He sugerido modificaciones que podrían mejorar la claridad de la redacción.
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	Asegurarse que los ítems cubran las definiciones conceptuales de las dimensiones.
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

.....



Nombre y Firma
 Fecha: 25/07/2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
FICHA N°2

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?		X	He sugerido modificaciones que podrían mejorar la claridad de la redacción.
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	Asegurarse que los ítems cubran las definiciones conceptuales de las dimensiones.
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

.....
.....
.....



Nombre y Firma
Fecha: 25/07/2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN
FICHA N°3

I. DATOS GENERALES

Nombre: Luis Eduardo Rojas Santillán
Especialidad: Recursos Humanos y Gestión Pública
Fecha: 25/07/2021

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

.....
.....
.....

2. CONTENIDO:

Evaluar la modificación de la redacción y del marco normativo y técnico del proceso de capacitación vigente en el Estado, a fin de aplicarlo en el contenido de los instrumentos. Asimismo, considerar las observaciones que pueden aportar a la claridad de las preguntas o afirmaciones del instrumento.

3. ESTRUCTURA:

.....
.....
.....

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO



Nombre y Firma
Fecha: 25/07/2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN
PÚBLICA DE LIMA.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
FICHA N°3

I. DATOS GENERALES

Nombre: Luis Eduardo Rojas Santillán
Especialidad: Recursos Humanos y Gestión Pública
Fecha: 25/07/2021

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

.....
.....
.....

2. CONTENIDO:

Evaluar la modificación de la redacción, considerando las observaciones que pueden aportar a la claridad de las preguntas o afirmaciones del instrumento.

3. ESTRUCTURA:

.....
.....
.....

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO



Nombre y Firma
Fecha: 25/07/2021

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

Investigador: Martín Cantorín Velásquez

Señor/a especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Escala de Capacitación**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. La entidad propicia la participación del servidor en el plan de capacitación del personal.			X			El MINEDU es entidad pública, entonces la investigación debe ser en el marco del desarrollo técnico normativo que ha desarrollado SERVIR como rector. En ese sentido, la participación del servidor no está específicamente prevista en la metodología.
2. La entidad emplea herramientas adecuadas para recopilar las necesidades de capacitación.			X			El término "adecuadas" puede ser difícil de entender para el informante. Mejor cambiarlos (normadas, aprobadas, difundidas...)
3. Se han considerado los temas más relevantes en base a la necesidad de los servidores.					X	
4. La entidad propone acciones de capacitación en conocimientos y habilidades en correspondencia con las funciones según el ROF.			X			Esto se debe precisar, porque la metodología y la norma no se refieren al ROF específicamente.
5. La entidad propone acciones de capacitación en relación a aspectos del plan estratégico institucional.					X	
6. La entidad utiliza canales adecuados que permiten conocer la programación de las propuestas formativas.					X	
7. Las acciones de capacitación están cargo de personal calificado en aspectos de enseñanza.					X	
8. La modalidad, tiempo, lugar y temas de capacitación contribuyen al desarrollo del servidor.					X	

9. La evaluación de la satisfacción de la acción formativa comprende todo el proceso de capacitación.					x	
10. Las herramientas que se utilizan para la evaluación de conocimiento son completas.			x			"Completas" puede ser un término ambiguo. Mejor explicar qué se quiere preguntar. Quizá "... evalúan en relación al objetivo o logro de aprendizaje..."



Nombre y Firma
Fecha: 25/07/2021

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

Investigador: Martín Cantorín Velásquez

Señor/a especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Escala de Satisfacción Laboral**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Soy capaz de identificar la relevancia de las funciones de mi puesto.				X		La palabra propósito puede hacer difícil la comprensión o la respuesta que den.
2. La entidad me da a conocer el progreso y los resultados de mi desempeño esperado.			X			Pienso que debe precisarse adecuando los términos a los del proceso que se aplica en las entidades públicas. ¿Cómo lo entenderían mejor: desempeño esperado o rendimiento esperado? Es que las metas de Gestión del Rendimiento constituyen el rendimiento esperado.
3. Siento un gran apoyo por parte del equipo de trabajo.				X		
4. Mi jefe/a brinda seguimiento y retroalimentación a mis actividades durante la jornada de trabajo.				X		Es difícil que el seguimiento sea "durante la jornada de trabajo", porque se da entender que se debe hacer diariamente. Eso les puede confundir, mejor dejarlo hasta "... actividades".
5. Me siento seguro en mi ambiente de trabajo.			X			Sugiero precisar, ¿a qué seguridad se refiere la pregunta?
6. Existen condiciones físicas y psicológicas favorables para el desarrollo de mis funciones.				X		También debe precisarse, ¿todos entenderán qué es una condición psicológica?
7. La compensación económica es proporcional a las actividades que realizo.				X		¿Por qué no usar la palabra "remuneración"?
8. El esfuerzo desplegado por todos es el mismo acorde a las funciones de cada puesto.		X				Sugiero modificar la redacción para que se entienda con facilidad.

9. El reconocimiento a mi trabajo me motiva a seguir esforzándome.					X	
10. El horario de trabajo me permite organizar mis actividades del día a día.					X	
11. Existen actividades de recreación, integración o salud que denotan preocupación por mi bienestar.					X	



Nombre y Firma
Fecha: 21/07/2021

Lima, **28** de julio de 2021

Señor(a) : **Edinson Sanchez Medina**

Presente. -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Me dirijo a usted para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que actualmente curso la **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada del Norte, marco en el cual me encuentro desarrollando la tesis **CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.**

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

4. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
5. Ficha de opinión de expertos
6. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,



Lic. Ps. Martín Cantorín Velásquez

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN
FICHA N°1

IV. DATOS GENERALES

- 4.1 Apellidos y Nombres del Experto: **Sanchez Medina, Edinson**
 4.2 Grado académico: Magister
 4.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos y Gestión Pública
 4.4 Cargo e Institución donde labora: **Especialista de Gestión de Rendimiento en
Autoridad Nacional del Servicio Civil**
 4.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Escala de Capacitación
 4.6 Autor del Instrumento: Martín Cantorín Velásquez

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41– 60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Identifico que los instrumentos pueden aplicarse, aunque he sugerido modificaciones para que los informantes entiendan la pregunta o afirmación. También me parece imprescindible adecuar los términos y conceptos al marco técnico normativo del proceso de capacitación vigente en el país.

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100%

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
FICHA N°1

IV. DATOS GENERALES

4.1 Apellidos y Nombres del Experto: **Sanchez Medina, Edinson**

4.2 Grado académico: Magister

4.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos y Gestión Pública

4.4 Cargo e Institución donde labora: **Especialista de Gestión de Rendimiento en Autoridad Nacional del Servicio Civil**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41– 60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

4.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Escala de Satisfacción Laboral

4.6 Autor del Instrumento: Martín Cantorín Velásquez

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable, aunque sugiero revisar la redacción para aclarar la pregunta o afirmación (he registrado observaciones).

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100%

Lima, 28 de julio de 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN
FICHA N°2

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

Se debe considerar que la definición de capacitación se toma de Chiavenato, por lo tanto, no resulta necesario agregar ítems acordes a la dinámica y normativa de capacitación del sector público.



Edinson Sanchez Medina
Fecha: 28/07/2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
FICHA N°2

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?	X		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	X		

Aportes y/o sugerencias:

Se ha sugerido solo una precisión que tiene mayor relación con la definición conceptual.



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN
FICHA N°3

IV. DATOS GENERALES

Nombre: Edinson Sanchez Medina
Especialidad: Recursos Humanos y Gestión Pública
Fecha: 28/07/2021

V. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

4. FORMA:
Ninguna
5. CONTENIDO:
Ninguna
6. ESTRUCTURA:
Ninguna

VI. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO



Edinson Sanchez Medina
Fecha: 28/07/2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
FICHA N°3

IV. DATOS GENERALES

Nombre: Edinson Sanchez Medina
Especialidad: Recursos Humanos y Gestión Pública
Fecha: 28/07/2021

V. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

4. FORMA:
Ninguna
5. CONTENIDO:
Ninguna
6. ESTRUCTURA:
Ninguna

VI. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO



Edinson Sanchez Medina
Fecha: 28/07/2021

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

Investigador: Martín Cantorín Velásquez

Señor/a especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Escala de Capacitación**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
11. La entidad propicia la participación del servidor en el plan de capacitación del personal.					X	
12. La entidad emplea herramientas adecuadas para recopilar las necesidades de capacitación.					X	
13. Se han considerado los temas más relevantes en base a la necesidad de los servidores.					X	
14. La entidad propone acciones de capacitación en conocimientos y habilidades en correspondencia con las funciones según el ROF.				X		Considerar agregar "en correspondencia con las funciones del puesto y del ROF"
15. La entidad propone acciones de capacitación en relación a aspectos del plan estratégico institucional.				X		Considerar "...y otros documentos de gestión.
16. La entidad utiliza canales adecuados que permiten conocer la programación de las propuestas formativas.				X		Si bien forma
17. Las acciones de capacitación están cargo de personal calificado en aspectos de enseñanza.					X	Evaluar la estandarización de capacitación y formación.
18. La modalidad, tiempo, lugar y temas de capacitación contribuyen al desarrollo del servidor.					X	
19. La evaluación de la satisfacción de la acción formativa comprende todo el proceso de capacitación.					X	Evaluar la estandarización de capacitación y formación
20. Las herramientas que se utilizan para la evaluación de conocimiento son completas.					X	



Edinson Sanchez Medina

Fecha: 28/07/2021

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

Investigador: Martín Cantorín Velásquez

Señor/a especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Escala de Satisfacción Laboral**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
12. Soy capaz de identificar la relevancia de las funciones de mi puesto.					X	
13. La entidad me da a conocer el progreso y los resultados de mi desempeño esperado.					X	
14. Siento un gran apoyo por parte del equipo de trabajo.					X	
15. Mi jefe/a brinda seguimiento y retroalimentación a mis actividades durante la jornada de trabajo.					X	
16. Me siento seguro en mi ambiente de trabajo.				X		Por la definición conceptual, especificar "ambiente físico de trabajo"
17. Existen condiciones físicas y psicológicas favorables para el desarrollo de mis funciones.					X	
18. La compensación económica es proporcional a las actividades que realizo.					X	
19. El esfuerzo desplegado por todos es el mismo acorde a las funciones de cada puesto.					X	
20. El reconocimiento a mi trabajo me motiva a seguir esforzándome.					X	
21. El horario de trabajo me permite organizar mis actividades del día a día.					X	
22. Existen actividades de recreación, integración o salud que denotan preocupación por mi bienestar.					X	



Edinson Sanchez Medina
Fecha: 28/07/2021

Lima, 30 de julio de 2021

Señor(a) : **Raúl Flores Casafranca**

Presente. -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Me dirijo a usted para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que actualmente curso la **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada del Norte, marco en el cual me encuentro desarrollando la tesis **CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA.**

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

7. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
8. Ficha de opinión de expertos
9. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,



Investigadora(a)

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN
FICHA N°1

VII. DATOS GENERALES

- 7.1 Apellidos y Nombres del Experto: RAÚL ALBERTO FLORES CASAFRANCA
 7.2 Grado académico: Master en Neurociencias, Master en Resolución de Conflictos y Mediación
 7.3 Áreas de experiencia profesional: Coaching, Mediación, RRHH, asesor de negocios
 7.4 Cargo e Institución donde labora: Propietario empresa Green River Business & Management EIRL

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41– 60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

7.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Escala de Capacitación

7.6 Autor del Instrumento: Martín Cantorín Velásquez

VIII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

IX. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

83.3%

Lima, 30 de julio de 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL FICHA N°1

VII. DATOS GENERALES

7.1 Apellidos y Nombres del Experto: RAÚL ALBERTO FLORES CASAFRANCA

7.2 Grado académico: Master en Neurociencias, Master en Resolución de Conflictos y Mediación

7.3 Áreas de experiencia profesional: Coaching, RRHH, Mediación, asesor de negocios

7.4 Cargo e Institución donde labora: Propietario empresa Green River Business & Management EIRL

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41– 60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

7.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Escala de Satisfacción Laboral

7.6 Autor del Instrumento: Martín Cantorín Velásquez

VIII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....
.....

IX. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

83.3%

Lima, 30 de julio de 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN
FICHA N°2

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

.....



Raúl Flores Casafranca

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
FICHA N°2

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

.....



Raúl Flores Casafranca
Fecha: 30/07/2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE CAPACITACIÓN
FICHA N°3

VII. DATOS GENERALES

Nombre: Raúl Alberto Flores Casafranca
Especialidad: Coaching, Mediación, RRHH, asesor de negocios
Fecha: 30/07/2021

VIII. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

7. FORMA:
Sin observaciones respecto a la forma
.....
8. CONTENIDO:
Sin observaciones respecto al contenido.
.....
9. ESTRUCTURA:
Sin observaciones respecto a la estructura
.....

IX. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO



Raúl Flores Casafranca
Fecha: 30/07/2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
FICHA N°3

VII. DATOS GENERALES

Nombre: Raúl Alberto Flores Casafranca
Especialidad: Coaching, Mediación, RRHH, asesor de negocios
Fecha: 30/07/2021

VIII. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

7. FORMA:
Sin observaciones respecto a la forma
.....
8. CONTENIDO:
Sin observaciones respecto al contenido
.....
9. ESTRUCTURA:
Sin observaciones respecto a la estructura
.....

IX. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO



Raúl Flores Casafranca
Fecha: 30/07/2021

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

Investigador: Martín Cantorín Velásquez

Señor/a especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Escala de Capacitación**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
21. Se han considerado los temas más relevantes en base a la necesidad de los servidores.					X	
22. La entidad propone acciones de capacitación en conocimientos y habilidades en correspondencia con las funciones asignadas.					X	
23. La entidad propone acciones de capacitación en relación a aspectos del plan estratégico institucional.					X	
24. La entidad utiliza canales adecuados que permiten conocer la programación de las propuestas formativas.					X	
25. Las acciones de capacitación están cargo de personal calificado en aspectos de enseñanza.				X		
26. La modalidad, tiempo, lugar y temas de capacitación contribuyen al desarrollo del servidor.					X	
27. La evaluación de la satisfacción de la acción formativa comprende todo el proceso de capacitación.					X	
28. Las herramientas que se utilizan para la evaluación de conocimiento evalúan el objetivo de aprendizaje.					X	



Raúl Flores Casafranca
Fecha: 30/07/2021

CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

Investigador: Martín Cantorín Velásquez

Señor/a especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Escala de Satisfacción Laboral**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

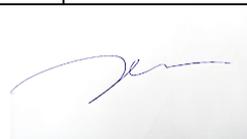
NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
23. Soy capaz de identificar el propósito de cada una de las funciones de mi puesto.					X	
24. La entidad me da a conocer el progreso y los resultados de mi rendimiento esperado.					X	
25. Los esfuerzos del equipo de trabajo se orientan a un mismo fin.					X	
26. Mi jefe/a brinda seguimiento y retroalimentación a mis actividades.				X		
27. Me desenvuelvo en un ambiente de trabajo con una infraestructura segura.					X	
28. Cuento con equipos (PC, silla, escritorio) que permiten adaptarme a mi puesto de trabajo.					X	
29. La remuneración es proporcional a las actividades que realizo.					X	
30. El reconocimiento a mi trabajo me motiva a seguir esforzándome.					X	
31. El horario de trabajo me permite organizar mis actividades del día a día.					X	
32. Existen actividades de recreación, integración o salud que denotan preocupación por mi bienestar.				X		



Raúl Flores Casafranca
Fecha: 30/07/2021

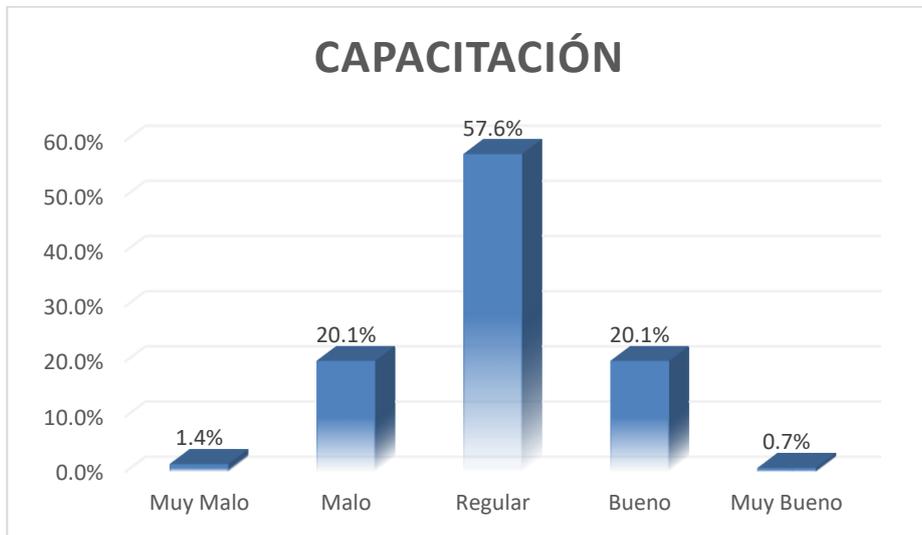


Figura 1, Variable Capacitación

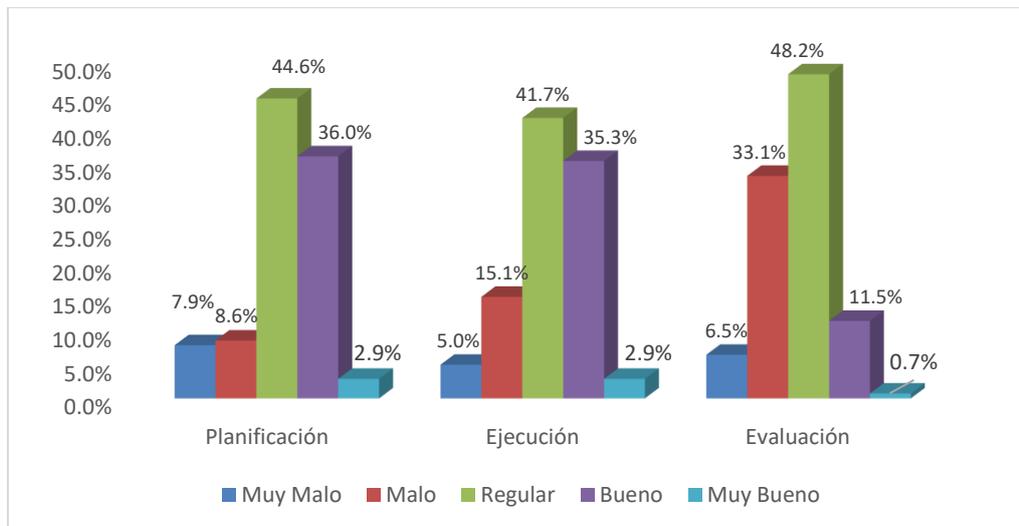


Figura 2, Dimensiones de Capacitación

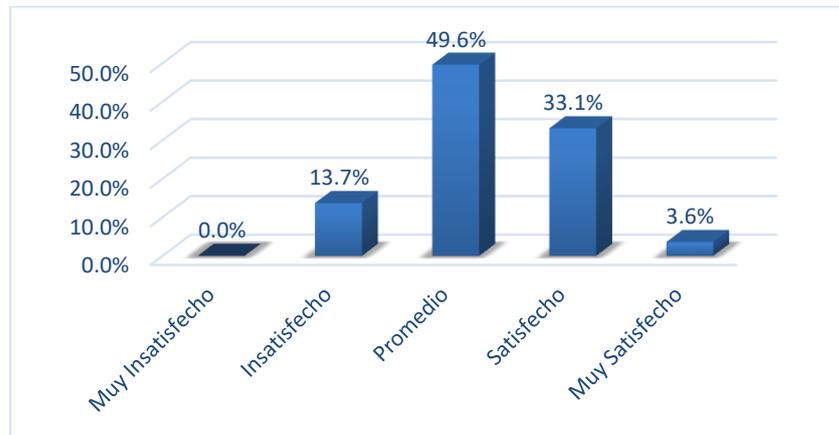


Figura 3, Dimensiones de Satisfacción Laboral

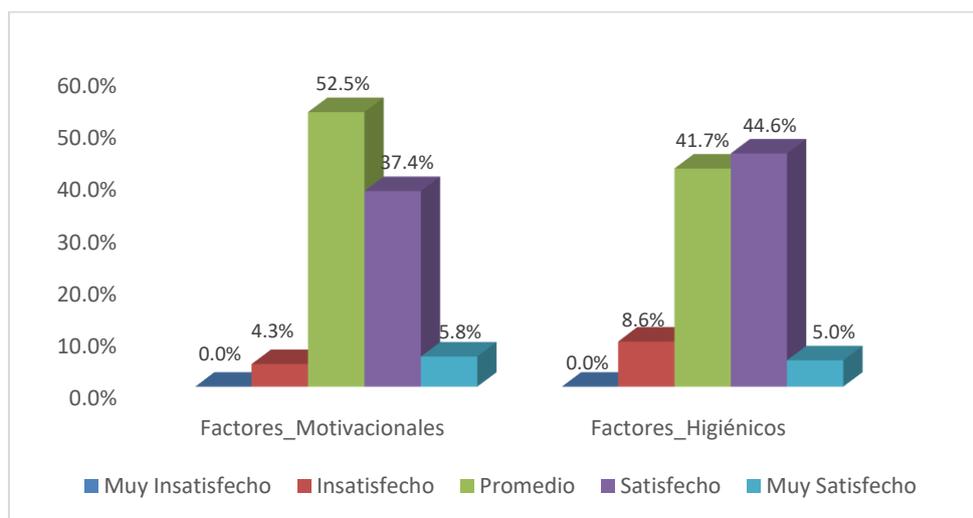


Figura 4, Dimensiones de Satisfacción Laboral

Anexo N°4: Confiabilidad de los instrumentos

PLANI FICAC IÓN 1	PLANI FICAC IÓN 2	PLANI FICAC IÓN 3	EJE CUC IÓN 4	EJE CUC IÓN 5	EJE CUC IÓN 6	EVAL UACI ONES 7	EVAL UACI ONES 8	FACTORES MOTIVACI ONALES 1	FACTORES MOTIVACI ONALES 2	FACTORES MOTIVACI ONALES 3	FACTORES MOTIVACI ONALES 4	FACTORES MOTIVACI ONALES 5	FACTOR ES HIGIÉNI COS 1	FACTOR ES HIGIÉNI COS 2	FACTOR ES HIGIÉNI COS 3	FACTOR ES HIGIÉNI COS 4	FACTOR ES HIGIÉNI COS 5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Estadísticos de Confiabilidad

Con el propósito de disminuir los sesgos y márgenes de error, los instrumentos fueron sometidos a una prueba de fiabilidad a través del programa SPSS utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach. Soler (2008) establece que el coeficiente alfa de Cronbach ha sido citado más de 5 590 veces y en no pocas situaciones este coeficiente no es la mejor alternativa para evaluar la confiabilidad, por ello, es el indicador más utilizado para cuantificar la consistencia interna de los tests.

Valores de confiabilidad estadística de las variables Capacitación y Satisfacción Laboral

No es confiable	-1 a 0
Confiabilidad baja	0.01 a 0.49
Moderado	0.50 a 0.75
Confiabilidad alta	0.76 a 0.89
Confiabilidad muy alta	0.90 a 1

Estadística de fiabilidad de las variables Capacitación y Satisfacción Laboral

Capacitación

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Satisfacción Laboral

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	8

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	10

El coeficiente de índice de Alfa de Cronbach obtenido para las variables Capacitación (08 ítems) y Satisfacción Laboral (10 ítems) es de 0.811 y 0.843, respectivamente, lo que nos permite concluir que los instrumentos presentan una “confiabilidad alta”