



# **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Análisis del grado de efectividad de los Programas de Capacitación en el personal administrativo de la Oficina de Recursos Humanos en el Instituto Nacional Materno Perinatal

## **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

### **AUTOR(ES)**

Calderon Vega, Edmundo Renato	0000-0002-0937-643X
Garcia Vargas, Felix Leonardo	0000-0002-2639-5771

### **ASESOR(ES)**

Trelles Cruz, Martín Eduardo	0000-0002-9610-3607
------------------------------	---------------------

**Lima, 10 de noviembre de 2023**

## **|Resumen**

El presente trabajo de suficiencia profesional constituye un proyecto elaborado para elevar el desarrollo estratégico y la mejora de la gestión pública, que menciona la problemática de la capacitación del personal administrativo de la oficina de recursos humanos en el ámbito del Instituto Nacional Materno Perinatal (INMP).

El capítulo 1 está orientado a la descripción de la problemática del INMP. Mientras que, el capítulo 2, al análisis de la situación problemática de dicha organización inteligente. Por último, en el capítulo 3 se busca una solución alternativa a la situación problemática.

**Palabras clave:** Capacitación; motivación; personal administrativo; situación.

## **Abstract**

The present work on professional sufficiency constitutes a strategic development project for the improvement of public management, which mentions the problem of training the administrative staff of the human resources office within the scope of the Nacional Maternal Perinatal Institute (INMP).

The chapter 1 is aimed at describing the problems of the INMP. While, chapter 2, to the analysis of the problematic situation of said intelligent organization. Finally, in chapter 3 an alternative solution to the problematic situation is sought.

**Keywords:** Training; motivation; administrative staff; situation.

u201519653\_Calderon Vega, Edmundo Renato\_Análisis del grado de efectividad de los Programas de Capacitación en el personal administrativo de la Oficina de Recursos Humanos en el Instituto Nacional Mat

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	2%
3	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

## Índice General

Resumen	iii
Abstract	iv
Índice de Tablas	iii
Índice de Figuras	iv
<b>CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto de la Organización	1
1.2 Descripción de la Organización	2
1.2.1. Actividades relevantes	3
1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)	3
1.2.3. Posicionamiento en el sector	4
1.2.4. Certificaciones y reconocimientos	4
1.2.5 Información financiera relevante	4
1.2.6. Otros detalles relevantes.	5
1.3. Diagnóstico de la situación problemática	5
1.3.1. Diagnóstico de la situación problemática	5
1.3.2. Descripción en detalle la situación problemática abordada.	6
1.3.3. Elementos clave de la situación problemática	6
1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevante del problema.	6
1.3.5. Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática (indicar fuentes).	6
<b>CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN</b>	<b>7</b>
2.1. Marco teórico-conceptual	7
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.	7
2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática	8
2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática	10
	0

2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.	11
2.1.5. Enfoque metodológico.	12
2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática	13
2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos	13
2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización	13
2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.	13
2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática	14
2.4. Alternativas propuestas	14
2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática.	14
2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas	14
2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización	14
<b>CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN</b>	<b>19</b>
3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas	19
3.1.1 Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa	19
3.1.2 Viabilidad	21
3.1.3 Plazo	23
3.2 Justificación de la alternativa elegida	23
3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización	23
3.2.2 Factibilidad y viabilidad	23
3.3 Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	27
3.3.1 Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.	27
3.4 Implicancias de la decisión en la organización	29
3.4.1 Implicancia operativa	29
3.4.2 Implicancia administrativa	29
3.4.3 Implicancia financiera	30
3.4.4 Otras implicancias relevantes.	30
3.5 Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.	31
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>32</b>

Referencias	33
Anexo(s)	36

## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama Estructural del Instituto Materno Perinatal.....	8
Figura 2. Cartera de servicios del Instituto Nacional Materno Perinatal .....	9
Figura 3. Misión y Visión del Instituto Nacional Materno Perinatal .....	10
Figura 4. Cuadro comparativo de ejecución presupuestal asignado para capacitación del INMP.....	11
Figura 5. Cuadro Analítico que detalla la programación y ejecución de personas capacitadas del INMP .....	11
Figura 6. Aprendizaje organizacional .....	14
Figura 7. Gestión del conocimiento .....	15
Figura 8. Árbol de Problemas .....	19



## **CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El presente trabajo aborda la problemática en la capacitación del personal administrativo del Instituto Nacional Materno Perinatal (INMP), analizando el bajo grado de efectividad del personal administrativo de la oficina de Recursos Humanos, en el contexto de la ley 27658: Política Nacional de Modernización de Gestión Pública al 2030 (PNMGP), que el Estado aprobó el 19 de agosto del 2022.

La capacitación, la motivación y el desempeño de habilidades de los trabajadores administrativos de dicha oficina mencionada antes, ayudará a tener una óptima respuesta entre ellos, brindando un excelente desarrollo de capacidades.

### **1.1 Contexto de la Organización**

El Instituto Nacional Materno Perinatal es una Institución en la categoría de Instituto especializado ya que solo atiende a Madres gestantes antes, durante y después del embarazo y al ser el único a nivel estatal en esta rama la demanda y la especialización en los factores del mismo deben ser muy altas. Desafortunadamente la actual coyuntura política no permite que una institución se desarrolle independientemente si no es que el Ministerio de Salud apruebe algún presupuesto extra para este propósito lo cual por la burocracia actual es casi imposible.

Actualmente el sector salud afronta una grave situación económica la cual se evidencio en el presupuesto nacional de este sector que desde antes de la pandemia de COVID-19 era del 13.9% y actualmente se plantea un recorte para el 2024 que haría que disminuya al 12.2% (Bazán, 2023).

En el último periodo del año 2023 el Instituto nacional Materno Perinatal ha venido siendo noticia por ser la única institución especializada capacitada para tratar embarazos concebidos que fueron consecuencia de violaciones a niñas menores de edad, estos casos tienen que ser evaluados por una junta médica para poder aprobar el aborto terapéutico el cual hace prevalecer la salud de la niña/madre por sobre el bebe que fue producto de una violación, esto ha sido noticia ya que en el Perú el aborto está sancionado con pena privativa de libertad segun el codigo penal de 1991.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), se estimó que la población de Lima en el año 2023 sería de aproximadamente 10.7 millones de habitantes de los cuales el 52.2% se estima que son mujeres y todas estas habitantes tienen el derecho de ser atendidas en el Instituto Nacional Materno Perinatal, cabe mencionar que si algún caso especial de tema materno se encuentre en provincia puede ser trasladado a Lima para su atención, así que la población con acceso a la atención de esta institución es mucho mayor a lo estimado.

## **1.2 Descripción de la Organización**

El Instituto Nacional Materno Perinatal (INMP), se fundó el 10 de octubre de 1826. Es una organización inteligente que pertenece al sector público de Salud, que se encuentra especializada en Ginecología y Neonatología dando atención al momento del parto de las mujeres de escasos recursos económicos.

La entidad está organizada de la siguiente manera:

- *Anexo 01 (Organigrama Estructural del Instituto Materno Perinatal)*

### **1.2.1. Actividades relevantes**

El 22 de diciembre de 1937, se realizó la primera cesárea del país en el INMP y desde entonces los servicios prestados por la institución han aumentado con el paso de los años y como se muestra a continuación con la cartera de servicios que presta la institución actualmente.

- *Anexo 02 (Cartera de servicios del Instituto Nacional Materno Perinatal)*

### **1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)**

- *Anexo 03 (Misión y Visión del Instituto Nacional Materno Perinatal)*

### **1.2.3. Posicionamiento en el sector**

Es el único Instituto Nacional especializado en la asistencia, atención y cuidado de las madres y sus hijos antes, durante y después del parto. Por lo tanto, su posicionamiento es único en el sector estatal a nivel nacional. Las únicas otras alternativas de la población son las instituciones privadas, que tienen un costo bastante alto en comparación con la atención en una institución que trabaja directamente con el Seguro Integral de Salud (SIS). El SIS es la Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento en Salud, cuyo propósito es salvaguardar la salud de ciudadanos peruanos desprovistos de cobertura médica, dando prioridad a comunidades vulnerables en condiciones de pobreza y extrema pobreza.

#### **1.2.4. Certificaciones y reconocimientos**

- Reconocido 5 años consecutivos como hospital mejor equipado de Latinoamérica para atender a recién nacidos. (Estudio fue realizado por consultora estadounidense Global Health Intelligence)
- Fue galardonado por primera vez con el reconocimiento "Instituciones Públicas Ecoeficientes Modelo EcoIP", en reconocimiento a las prácticas ejemplares respetuosas con el medio ambiente llevadas a cabo durante el año 2022.
- Certificado otorgado por el MINSA como: Establecimiento de Salud Amigo de la madre niña y niño por haber aprobado la evaluación externa.

#### **1.2.5 Información financiera relevante**

El presupuesto asignado para Capacitaciones del Personal del INMP en el año 2023 fue de S/. 50,000.00 soles.

- *Anexo 04 (Cuadro comparativo de ejecución presupuestal asignado para capacitación del INMP)*

#### **1.2.6. Otros detalles relevantes.**

- *Anexo 05 (Cuadro Analítico que detalla la programación y ejecución de personas capacitadas del INMP)*

### **1.3. Diagnóstico de la situación problemática**

#### **1.3.1. Diagnóstico de la situación problemática**

Este estudio se enfoca en investigar los desafíos relacionados con la formación de los empleados administrativos de la oficina de Recursos Humanos del Instituto Nacional Materno Perinatal (INMP), examinando las restricciones, obstáculos y posibilidades para su mejora. Esto se realiza en el contexto de la Política Nacional de Modernización de la Administración Pública, que fue adoptada por el gobierno peruano a principios de la década actual.

#### **1.3.2. Descripción en detalle la situación problemática abordada.**

Se necesita mejorar el proceso de formación que el personal administrativo de la oficina de Recursos Humanos del INMP recibe. Estas pautas están dentro de las tres principales etapas del proceso de capacitación de los trabajadores públicos: la fase de planificación, la etapa de implementación y la fase de evaluación.

#### **1.3.3. Elementos clave de la situación problemática**

- Método para definir cuáles serán las capacitaciones en el año.
- Método para definir qué personal será capacitado.

**1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevante del problema.**

PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS -PDP- 2023 del INMP

**1.3.5. Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática (indicar fuentes).**

Información recopilada del Plan de Desarrollo de las Personas PDP 2023 INMP, en el cual se detalla el diagnóstico de las necesidades de capacitación y cómo se asigna a las diferentes modalidades de trabajadores.

## **CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN**

Tenemos tres oficinas identificadas en el Instituto Nacional Materno Perinatal: las oficinas de Administración y Planeamiento. Por último, la oficina de Recursos Humanos en donde se manifiesta el core del problema. Debido a que en esta oficina se gestiona el talento humano y se busca una mejora a través de la capacitación y el desempeño de metas establecidas.

Los jefes de oficina buscan mejoras en su personal médico y administrativo. El primero, está bien capacitado por el mismo hecho de ser personal asistencial y el segundo, no tanto porque carece de nivel de resolución ante los problemas que suceden día a día. En tal sentido, hemos visto conveniente el desarrollo de las capacitaciones al personal administrativo del Talento Humano. Con ello, mejoran sus habilidades y tendrían un mejor nivel de desempeño-

### **2.1. Marco teórico-conceptual**

#### **2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.**

Un claro antecedente lo representa el estudio de Castagnola et al. (2020), el cual se centró en la conexión entre la formación recibida y el rendimiento en el ámbito laboral dentro de un Hospital Pediátrico Público en Perú. Su principal objetivo consistió en examinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en dicho entorno hospitalario. Los resultados revelaron la importancia de la capacitación efectiva en la mejora del desempeño laboral en entornos de atención médica.

Por su parte, el estudio de Chávez (2020) tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de dicha subunidad. Los resultados mostraron una correlación entre la gestión de capacitación y el desempeño laboral, respaldando la idea de que la capacitación afecta positivamente el desempeño de los trabajadores en esta institución. En esta misma línea de resultados, Castillo (2022), realizó una investigación enfocada en el rendimiento laboral, se planteó el propósito de diseñar un programa de formación destinado a elevar el desempeño de los empleados en la Municipalidad Distrital de Santo Domingo, ubicada en la Provincia Morropón, Región Piura. Los resultados destacan la importancia de diseñar e implementar un plan de capacitación en esta entidad municipal. El estudio de Patiño & Pinedo (2019) tuvo como propósito analizar el impacto de la formación en el rendimiento laboral del personal de oficina en una entidad de salud de carácter público y en una compañía privada del ámbito eléctrico durante el año 2018.

Los resultados mostraron que la capacitación influyó significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución de salud pública. Los documentos relacionados concluyen que el problema tiene relación con la capacitación. Varios estudios apoyan esta idea.

#### **2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática**

##### **2.1.2.1 Capacitación**

Para Robbins (1983), la capacitación es un proceso orientado a la mejora de las competencias, conocimientos y habilidades de los empleados dentro de una organización. Este proceso puede abordar una amplia variedad de áreas, abarcando desde la adquisición de aptitudes técnicas hasta el desarrollo de competencias interpersonales y de liderazgo, con el fin de promover el mejoramiento del rendimiento individual y, por consiguiente, contribuir al éxito global de la

empresa. Por su parte, Chiavenato (2008) puntualiza que la capacitación es un proceso estratégico y planificado destinado a potenciar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los empleados en una organización. En su definición, se subraya la naturaleza educativa de la capacitación, su carácter de corto plazo, la necesidad de una planificación organizada, la sistematización de la formación, y su enfoque en la consecución de objetivos específicos.

### 2.1.2.2 Aprendizaje organizacional

Según lo planteado por Senge (1990), el aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad de una entidad para aprender y adaptarse de manera ininterrumpida y efectiva. Esto conlleva la adquisición de nuevos conocimientos, la mejora de habilidades, la resolución de desafíos y la toma de decisiones fundamentadas en el aprendizaje y la retroalimentación constante. El aprendizaje organizacional se caracteriza por la habilidad de la organización para generar, obtener y transferir conocimiento interno, permitiendo así la innovación y el perfeccionamiento de sus procesos, productos y servicios en respuesta a un entorno en constante evolución. Senge argumenta que las organizaciones que promueven un aprendizaje constante y colectivo se encuentran en una mejor posición para afrontar los desafíos y prosperar en un mundo empresarial caracterizado por su dinamismo y competencia.

**Figura 1**

Aprendizaje organizacional



*Nota.* Adaptado de “La quinta Disciplina”, por Senge, 1990.

### 2.1.2.3 Gestión del conocimiento (/Modelo Nonaka y Takeushi)

Según, Nonaka y Takeuchi (1995) definen que la gestión del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito en explícito (mediante la externalización) y del conocimiento explícito en tácito (a través de la internalización), así como la combinación de diferentes tipos de conocimiento (mediante la combinación) y la generación de nuevo conocimiento a través de la interacción y la reflexión (mediante la socialización). Este enfoque subraya la importancia de la interacción social y el diálogo en el proceso de crear y transmitir conocimiento dentro de una organización, enfatizando que el conocimiento es un recurso dinámico con el potencial de impulsar la innovación y la ventaja competitiva en el contexto empresarial.

**Figura 2**

*Gestión del conocimiento*



*Nota.* Adaptado de “La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica del conocimiento”, por Nonaka y Takeuchi, 1995.

### **2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática**

#### **2.1.2.2 Desempeño (utilizar conceptos de Martha Alles y Chiavenato)**

Para la experta en talento humano, Alles (2005), el desempeño se origina en la interacción entre el conocimiento, las habilidades y las actitudes de un empleado, y las expectativas y requisitos de su puesto de trabajo. En resumen, el desempeño se refiere a cómo un empleado aplica su saber y sus aptitudes, y manifiesta sus actitudes al llevar a cabo las labores y responsabilidades inherentes a su posición en la organización. Evaluar el desempeño es esencial para determinar la conformidad de un empleado con los estándares de rendimiento y para detectar áreas en las que podría mejorar o desarrollarse. Así mismo, la autora subraya la importancia de alinear el desempeño de los empleados con los objetivos y los valores de la organización con el fin de lograr un rendimiento eficaz y contribuir al éxito general de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2008) describe el término desempeño como un compendio de logros y comportamientos de un individuo en su posición laboral. Implica cómo un empleado ejecuta sus deberes y responsabilidades dentro de la entidad, aplicando sus conocimientos, competencias y actitudes con el propósito de alcanzar los estándares y objetivos de rendimiento establecidos. Así mismo, el autor indica que la evaluación del desempeño generalmente se basa en los resultados obtenidos, la calidad del trabajo realizado y la contribución del empleado al logro de los objetivos y metas de la organización. De igual forma, subraya la importancia de la administración del desempeño como un proceso continuo que involucra el establecimiento de expectativas definidas, la retroalimentación constante y el desarrollo de los empleados para mejorar su desempeño y su contribución a la organización.

### **2.1.2.3 Motivación (David McClelland, Stephen Robbins)**

En base a la Teoría de la Motivación de Logro de McClelland (1989), se postula que la motivación se manifiesta como un impulso intrínseco que impulsa a las personas a perseguir metas y objetivos, tanto a nivel personal como profesional. Se argumenta que, en este contexto, las personas presentan diversas necesidades motivacionales, destacando entre ellas la necesidad de logro como una de las más sobresalientes. Esta necesidad se traduce en el anhelo de sobresalir, alcanzar el éxito y superar desafíos. Al respecto, Morán y Menezes (2016) señalan que la motivación de logro se origina en la búsqueda constante de la excelencia y la superación personal. Así mismo, explican que aquellas personas con una alta necesidad de logro tienden a establecer metas desafiantes, buscan continuamente la retroalimentación sobre su desempeño y hallan su motivación en el sentimiento de logro personal y autorrealización.

Por su parte Robbins (1983), la motivación se describe como el proceso que engloba tanto las fuerzas internas como externas que estimulan a un individuo a emprender una acción, a mantener su compromiso en esa acción y a perseverar en su esfuerzo por alcanzar un objetivo específico. En otras palabras, la motivación constituye el motor que impulsa a las personas a actuar y a esforzarse en la consecución de sus metas. Así mismo, Robbins destaca que la motivación puede estar condicionada tanto por factores internos, como las necesidades, los valores y los deseos personales, como por factores externos, que incluyen recompensas, reconocimiento y presiones provenientes del entorno. Además, subraya que comprender la motivación es fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que posibilita a los líderes y gerentes comprender cómo inspirar a los empleados para que alcancen su máximo potencial y contribuyan al éxito de la organización.

### **2.1.2.3 Organización inteligente**

Según Senge (1990), una organización inteligente se caracteriza por estar inmersa en un constante proceso de cambio y aprendizaje. En este sentido, el autor subraya la promoción de un enfoque basado en el pensamiento sistémico, el cual reconoce las interconexiones y vínculos intrínsecos dentro de la organización. No obstante, los individuos dentro de esta dinámica buscan lograr el dominio personal, esforzándose de manera continua para mejorar sus habilidades y conocimientos. Además, Senge destaca la importancia de fomentar la capacidad de cuestionar y modificar los modelos mentales profundamente arraigados, lo que contribuye significativamente a la flexibilidad y la creatividad.

En el marco de una organización inteligente, se establece una visión compartida que sirve como una guía unificada hacia metas desafiantes y comunes para todos los miembros. Asimismo, se promueve el aprendizaje en equipo, donde la colaboración y el aprendizaje colectivo son fundamentales para la innovación y el crecimiento. En resumen, una organización inteligente se caracteriza por su constante búsqueda de aprendizaje y adaptación, lo que la sitúa en una posición de alta efectividad y competitividad en un mundo empresarial en constante mutación.

#### **2.1.3.1.1 Modelo de Gestión Por Competencias**

De acuerdo a Moreira (2022), la gestión basada en competencias es un proceso que facilita la identificación de las capacidades necesarias en cada puesto de trabajo, incluyendo aspectos de personalidad y comportamientos que generan un rendimiento efectivo en ese rol específico. Estas competencias reconocidas permiten la optimización del capital humano, centrándose en las habilidades individuales. Asimismo, este enfoque promueve una evaluación más precisa del desempeño, impulsando el potencial futuro, fomentando la formación continua mediante planes educativos y facilitando la creación de equipos cohesionados y altamente productivos a través del análisis del rendimiento de cada empleado. Así mismo, la autora señala que la gestión estratégica del



capital humano se orienta hacia la generación máxima de valor para la organización, mediante un conjunto de iniciativas diseñadas para garantizar que la empresa cuente en todo momento con el nivel de conocimientos, competencias y habilidades necesarias para lograr la competitividad en el entorno actual y futuro.

#### **2.1.3.1.2 Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo**

Según López (2007), la capacitación en el lugar de trabajo, o formación en el puesto de trabajo, se lleva a cabo mientras el empleado desempeña sus funciones laborales regulares. Este proceso se basa en las tareas y responsabilidades asociadas con el cargo específico. Se realiza durante la jornada laboral o en el entorno de trabajo relacionado con las funciones del empleado, ya sea dentro o fuera del horario de trabajo, o en combinación de estas circunstancias, siempre con el propósito de alcanzar objetivos específicos y bajo supervisión para asegurar su cumplimiento. Sin embargo, el autor puntualiza que es esencial que se realice bajo una supervisión efectiva para garantizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, y su eficacia se mide mediante indicadores de desempeño y resultados laborales, lo que facilita la evaluación de su impacto en la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

#### **2.1.3.1.3 Modelo de Capacitación por Aprendizaje Mixto (Blended Learning)**

En el campo de la informática, el término "plataforma" hace referencia a la configuración de hardware o al conjunto de programas informáticos que permiten el funcionamiento de uno o varios sistemas. De acuerdo con lo expresado por Navarrete (2018), las plataformas de E-Learning posibilitan la creación de espacios virtuales de aprendizaje, donde se facilita la interacción entre docentes y alumnos, además de la planificación y gestión de las evaluaciones respectivas. Cada vez más, las empresas de capacitación están adoptando la tecnología en sus programas de formación profesional, ya que anticipan mejoras en la calidad de la educación empresarial. Dentro de las ventajas proporcionadas por las plataformas de E-Learning se encuentran la adaptabilidad de la formación a las necesidades de los usuarios, el acceso constante a herramientas tecnológicas, la superación de limitaciones temporales y geográficas, el estímulo al aprendizaje autónomo, así como la libertad para estudiar conforme a los estilos y ritmos de aprendizaje personales.

#### **2.1.3.1.4 Modelo de Evaluación de Impacto de Capacitación**

Según la perspectiva de Fleitas y Hernández (2019), el impacto de la capacitación hace referencia a una circunstancia que acarrea una secuencia de transformaciones evidentes y duraderas, ya sea de manera favorable o desfavorable, tanto premeditadas como imprevistas, en la vida de personas, organizaciones y la sociedad en su conjunto. Dicho de otra manera, la evaluación del impacto implica medir el alcance de los cambios, tanto en cantidad como en calidad, que se manifiestan en individuos y entidades que se benefician de programas de capacitación, identificando relaciones causales directas o indirectas. Asimismo, la misma autora indica que la evaluación del impacto ayuda a evaluar la eficacia de la capacitación en tiempo real permite establecer los rumbos y el seguimiento requerido para las actividades formativas, contribuyendo a mejorar el nivel de excelencia de las acciones futuras. Es fundamental realizar una recolección constante y una evaluación adecuada de los datos para comprender con precisión el impacto de la capacitación. Esto permitirá obtener información sobre la calidad de los datos, la precisión en la valoración de los resultados y la identificación de los efectos, además de la calidad de las variables e indicadores seleccionados en función del sector o área de la organización. Además, se resalta la relevancia de mantener un alto nivel de calidad en la síntesis y el análisis de forma metódica y organizada.

#### **2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.**

Según Robbins (1983), los colaboradores competentes no duran para toda la vida. Por eso, es necesario reforzar las aptitudes mediante las capacitaciones porque si no se va deteriorando con el tiempo. Ese es el motivo por el cual las empresas gastan miles de soles cada año en la capacitación sostenible.

La capacitación incluye todo, desde enseñar a los colaboradores actividades básicas de lectura hasta los temas avanzados sobre el liderazgo ejecutivo.

Dentro de los 4 tipos de capacitación que existen:

**Aptitudes básicas de alfabetismo:** En la mayoría de las empresas no alcanzan el nivel de aptitud básicas de alfabetización que necesitan las personas.

**Aptitudes técnicas:** La gran parte de esta capacitación está dirigida a ampliar y mejorar las técnicas de los empleados ayudados por la nueva tecnología y los diseños contemporáneos.

**Aptitudes interpersonales:** La gran mayoría de colaboradores llevan consigo esas aptitudes y lo más importante es saber escuchar para que exista retroalimentación.

**Aptitudes para resolver problemas:** La mayoría de los empleados necesita de talleres para desarrollar esta habilidad de resolver problemas y así hacerse más productivos para la empresa y trabajar en equipo.

A lo largo del tiempo se ha tratado de introducir la ética en el mundo laboral. Los críticos detallan que la ética se despierta en la etapa de la niñez con los valores que tiene cada uno. Algunos críticos señalan que la ética se enseña a través del ejemplo.

En la misma línea, Taylor (1973) define a la capacitación como una herramienta importante para la Administración de Recursos Humanos que ofrece la oportunidad de mejorar la eficacia en el trabajo de toda organización.

La teoría de la Administración científica de Taylor (1973), indica 4 principios:

**Planeación:** Implica substituir los enfoques no estructurados de labor por prácticas respaldadas científicamente.

**Preparación:** Se define como el proceso de escoger, formar y potenciar al trabajador conforme a un procedimiento previamente establecido.

**Control:** Consiste en controlar el trabajo de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

**Ejecución:** Se define en dividir el trabajo de forma equitativa entre los jefes y los trabajadores donde los jefes utilicen fundamentos de la gestión científica para organizar las labores y el rendimiento.

### **2.1.5. Enfoque metodológico.**

El método cualitativo de estudio de interés en capacitaciones mediante entrevistas de profundidad es una técnica de investigación que se utiliza para comprender en profundidad las percepciones, opiniones, necesidades y motivaciones de un grupo de personas en relación con un tema específico, en este caso, la baja motivación para recibir una capacitación.

El enfoque cualitativo a través de entrevistas de profundidad es especialmente útil para explorar las percepciones y las experiencias de los individuos en relación con su falta de motivación. Esto puede proporcionar información valiosa para diseñar estrategias efectivas que aborden este problema y mejoren la participación en las capacitaciones.

## **2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática**

### **2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos**

El bajo grado de efectividad de los programas de capacitación en el personal administrativo de ORRHH en el INMP produce un alza en la demanda de contratación de personal. Por consiguiente, la unidad no logra completar el personal requerido, produciendo un bajo porcentaje del nivel de desempeño de la oficina.

- Anexo 06 (Árbol de Problemas)

### **2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización**

El bajo grado de efectividad de los programas de capacitación en el personal administrativo de ORRHH en el INMP impacta de forma negativa en la productividad de las labores cotidianas de los trabajadores, al experimentar una baja productividad el área afectada se ve en la necesidad de contratación de personal para cumplir con las fechas límite de los documentos en gestión. Muchos de estos documentos tienen que ver con las gestiones de los trabajadores de la institución generando esperas innecesarias.

### **2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.**

## **2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática**

- La Oficina de Recursos Humanos.
- Las oficinas ejecutivas de Administración y de Planeamiento Estratégico.
- Comité de Capacitación y Evaluación.

## **2.4. Alternativas propuestas**

### **2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática.**

Cuando se trata de la función de Recursos Humanos (RRHH) y su enfoque en una situación problemática, la principal prioridad es gestionar a los empleados y promover un entorno de trabajo eficiente y saludable. Se podría utilizar algunos enfoques específicos que el área de RRHH podría adoptar en una situación problemática, por ejemplo:

- Gestión del rendimiento.
- Gestión de conflictos y relaciones laborales.
- Gestión del cambio.
- Clima laboral y bienestar.
- Cumplimiento normativo y ético.

### **2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas**

La Oficina Ejecutiva de Administración y de Planeamiento Estratégico es el área encargada de gestionar el presupuesto de la institución para ser distribuida por las diferentes direcciones, oficinas y departamentos. Siendo esta el área encargada de la administración de los recursos que el MINSA proporciona a la institución la cual podría ser redireccionada para elevar los estándares de capacitación.

### **2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización**

#### **Alternativa 1: Modelo de Gestión por Competencias basado en la teoría de Stephen Robbins**

El modelo propuesto, se basa directamente en la teoría de Robbins (1983) sobre la motivación y la mejora del desempeño de los empleados. Según el autor, la motivación es un factor crucial para impulsar a los empleados a esforzarse por alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño. En este contexto, el Modelo de Gestión Por Competencias se alinea con esta teoría al enfocarse en el desarrollo de las competencias de los empleados. Este enfoque implica identificar las competencias necesarias para desempeñar eficazmente las responsabilidades laborales en dicha oficina. Estas competencias abarcan tanto habilidades técnicas como habilidades blandas, incluyendo aspectos de personalidad y comportamientos que son esenciales para un rendimiento efectivo en roles específicos. A través de la gestión por competencias, se busca optimizar el capital humano, centrándose en las habilidades individuales y asegurando que cada miembro del equipo posea las competencias necesarias para cumplir con éxito sus funciones.

La alineación de esta alternativa con la situación problemática de la oficina de Recursos Humanos del INMP es clara. Dado que se ha identificado la necesidad de mejorar la formación del personal administrativo, el Modelo de Gestión Por Competencias aborda esta cuestión de manera efectiva. Al enfocarse en la identificación y desarrollo de competencias específicas, este modelo asegura que los empleados adquieran las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones con éxito. Además, al promover una evaluación más precisa del desempeño, fomentar la formación continua y facilitar la creación de equipos cohesionados, la gestión por competencias se alinea con la necesidad de mejora y desarrollo en la oficina de Recursos Humanos del INMP. Este enfoque estratégico de la gestión del

capital humano también contribuye a la generación máxima de valor para la organización, lo que es coherente con el objetivo de mejorar la formación y el rendimiento del personal administrativo en el entorno actual y futuro.

### **Alternativa 2: Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo basado en la teoría de David McClelland**

El modelo propuesto se relaciona con la teoría de McClelland (1989) sobre la motivación y la necesidad de logro. El autor postula que las personas están motivadas por la búsqueda de logros y la superación de desafíos. En este contexto, la capacitación en el lugar de trabajo se alinea con la idea de permitir a los empleados adquirir conocimientos y habilidades mientras realizan sus tareas laborales regulares. Esta forma de capacitación fomenta la aplicación inmediata de lo que se aprende en situaciones reales de trabajo, lo que puede generar un sentimiento de logro y superación personal.

En esta modalidad de capacitación, los empleados adquieren conocimientos y habilidades mientras realizan sus tareas laborales regulares, lo que les permite aplicar inmediatamente lo que están aprendiendo en el contexto de su trabajo diario. Esto es especialmente relevante para el personal de Recursos Humanos, ya que su trabajo implica una amplia gama de responsabilidades y tareas que requieren habilidades específicas.

Al emplear el Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo, los empleados pueden mejorar su desempeño laboral de manera práctica y directa, abordando las necesidades específicas de su función en Recursos Humanos. La capacitación se enfoca en las tareas y responsabilidades asociadas con el cargo, lo que garantiza su pertinencia y aplicabilidad. La supervisión efectiva mencionada en la alternativa asegura que se cumplan los objetivos de aprendizaje, lo que contribuye a la mejora del rendimiento del personal.

Además, la evaluación continua del desempeño, tal como se describe en la alternativa, permite la identificación de áreas de mejora y facilita la adaptación de los programas de capacitación futuros. Esto es esencial para garantizar que la formación esté alineada con las necesidades cambiantes de Recursos Humanos y de la organización en su conjunto.

### **Alternativa 3: Modelo de Capacitación por Aprendizaje Mixto basado en la teoría de Peter Senge**

El modelo planteado se vincula estrechamente con la teoría de Senge (1990), pues se centra en la idea de las "organizaciones inteligentes" que promueven el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. En este modelo de capacitación, se aprovecha la tecnología, como las plataformas de E-Learning, para crear entornos virtuales de enseñanza, fomentando la interacción entre profesores y estudiantes.

La teoría de Senge enfatiza la importancia del aprendizaje colectivo y la colaboración en el proceso de formación, lo cual se alinea con el enfoque mixto de aprendizaje que combina métodos en el aula y en línea. Las plataformas de E-Learning permiten la interacción y colaboración entre los participantes, lo que coincide con la visión de Senge de que el aprendizaje organizacional se logra a través de la reflexión y la interacción continua.

La formación en línea permite a los participantes acceder a recursos educativos desde cualquier ubicación y en cualquier momento, lo que se ajusta a sus horarios y ritmos de aprendizaje individuales. Además, el modelo fomenta la interacción y la colaboración entre

los participantes a través de discusiones en línea, grupos de estudio y actividades colaborativas. Al brindar acceso constante a herramientas tecnológicas, este enfoque se alinea con el papel clave que desempeña la tecnología en la capacitación y el desarrollo en la actualidad. Además, la medición y el seguimiento del progreso de los empleados se vuelven más eficaces, ya que los indicadores de desempeño y los resultados laborales se vinculan con la formación en línea, lo que permite una evaluación más precisa del impacto de la formación en la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

#### **Alternativa 4: Modelo de Evaluación de Impacto de Capacitación basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi**

El modelo planteado se relaciona estrechamente con la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la "Gestión del Conocimiento". En el modelo de evaluación de impacto, se busca medir los efectos de la capacitación en el desempeño laboral y en los resultados organizacionales. Esta evaluación implica la recopilación de datos sobre la calidad de la información, la valoración de los resultados y la identificación de los efectos de la capacitación.

La conexión con la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995) radica en que su enfoque se basa en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento en la organización. Al evaluar el impacto de la capacitación, se está midiendo cómo la adquisición de nuevo conocimiento y habilidades a través de la capacitación afecta el desempeño laboral y los resultados en la organización.

Además, Nonaka y Takeuchi (1995) destacan la importancia de la interacción y la reflexión en la creación de conocimiento organizacional. Esto se relaciona con la evaluación de impacto, ya que implica la reflexión sobre cómo la capacitación ha influido en los resultados y el desempeño, lo que a su vez puede llevar a la creación de nuevo conocimiento en la organización.

En este modelo, se busca evaluar de manera exhaustiva los efectos de la capacitación en el desempeño laboral y en los resultados organizacionales. La evaluación incluye la recopilación de datos que abordan la calidad de la información, la valoración de los resultados y la identificación de los efectos derivados de la capacitación. Esto se alinea directamente con la necesidad de mejorar el proceso de formación del personal administrativo de la oficina de Recursos Humanos del INMP.

#### **Alternativa 5: Modelo de Motivación de Logro basado en la teoría de David McClelland**

El modelo planteado se vincula teoría de McClelland (1989) sobre las necesidades de logro. Este modelo se centra en las necesidades psicológicas básicas, y en este contexto, la necesidad de logro desempeñará un papel central. En la primera fase de este modelo, se llevaría a cabo una evaluación exhaustiva de las necesidades de capacitación del personal administrativo para identificar las competencias, habilidades y conocimientos requeridos. A continuación, se establecerán objetivos específicos y desafiantes para cada empleado, actuando como impulsores de la motivación. Se diseñarán programas de formación atractivos y estimulantes que se alineen con los objetivos establecidos, incluyendo actividades prácticas y oportunidades para medir el progreso. La retroalimentación constante y constructiva sería esencial para medir el éxito y mejorar el desempeño. Se proporciona retroalimentación sobre el progreso y el desempeño en la capacitación. Además, se

implementaría un sistema de reconocimiento y recompensas para motivar aún más la necesidad de logro entre el personal administrativo. Finalmente, se realizaría una evaluación del impacto de la formación en el desempeño y se realizarán ajustes continuos en los programas de capacitación para garantizar su efectividad y relevancia.

## **CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN**

### **3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas**

#### **3.1.1 Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa**

##### **3.1.1.1 Modelo de Gestión por Competencias**

El Modelo de Gestión por Competencias presenta ventajas notables en el ámbito de la capacitación. En primer lugar, destaca su enfoque en las habilidades y competencias esenciales para el desempeño laboral, lo que garantiza que la formación sea relevante y aplicable a la realidad laboral. Además, este modelo permite la individualización de la capacitación, identificando las necesidades específicas de cada empleado y adaptándose a sus fortalezas y debilidades particulares. Esto, a su vez, se traduce en una capacitación más efectiva y personalizada (Moreira, 2022). Asimismo, el enfoque en competencias se alinea directamente con los objetivos organizacionales y el desempeño laboral esperado, lo que asegura que la formación esté en consonancia con los objetivos de la empresa.

No obstante, este modelo también presenta desventajas significativas. La implementación y evaluación de un sistema de gestión por competencias pueden ser procesos complejos que demandan recursos considerables, tanto en términos de tiempo como de inversión financiera. Además, existe la posibilidad de que la evaluación de competencias se vuelva subjetiva, dependiendo en gran medida de la interpretación del evaluador, lo que podría generar inconsistencias en la evaluación. Por último, dado que las competencias evolucionan con el tiempo y los cambios en el entorno laboral, se requiere una actualización constante del modelo para mantener su relevancia. En resumen, aunque el Modelo de Gestión por Competencias ofrece beneficios notables en términos de pertinencia y personalización de la capacitación, su implementación y mantenimiento pueden ser desafiantes y conllevan un riesgo potencial de subjetividad en la evaluación.

##### **3.1.1.2 Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo**

En el contexto de mejorar la capacitación del personal administrativo de recursos humanos en el sector público, es fundamental realizar un análisis completo de las ventajas y desventajas inherentes a este enfoque. En lo que concierne a las ventajas, cabe destacar la relevancia inmediata que ofrece este modelo. Al centrarse directamente en las habilidades y conocimientos necesarios para las tareas diarias, asegura que la formación sea altamente pertinente y aplicable a las responsabilidades reales del personal de recursos humanos. Asimismo, proporciona un aprendizaje práctico, ya que los empleados pueden aplicar de inmediato lo que están aprendiendo en situaciones reales, lo que mejora la retención y la aplicación efectiva de los conocimientos. Este enfoque también resulta ser costo-efectivo, en comparación con otras estrategias de capacitación que pueden requerir la creación de programas separados, lo que supone un ahorro considerable. Además, minimiza las interrupciones en la productividad, ya que no es necesario sacar a los empleados de sus funciones laborales para capacitarlos (López, 2007).

No obstante, existen desventajas a considerar. La falta de estructura en la capacitación en el puesto de trabajo puede dar lugar a una formación desorganizada o incompleta. La calidad de la capacitación puede variar según el supervisor o el entorno de trabajo, lo que podría resultar en disparidades en la formación recibida por diferentes empleados. También puede ser difícil realizar un seguimiento de la formación y la evaluación del desempeño en este entorno, lo que limita la retroalimentación y la medición del progreso. Además, algunos empleados pueden manifestar resistencia al cambio, lo que obstaculiza el proceso de aprendizaje al negarse a modificar sus métodos de trabajo habituales o al rechazar la capacitación en el puesto de trabajo. En resumen, la capacitación en el puesto de trabajo ofrece ventajas notables en términos de relevancia, aprendizaje práctico, costo-efectividad y mínimas interrupciones. Sin embargo, también conlleva desafíos relacionados con la falta de estructura, la variabilidad en la calidad, la dificultad de seguimiento y la resistencia al cambio.

### **3.1.1.3 Modelo de Capacitación por Aprendizaje Mixto**

El Modelo de Capacitación por Aprendizaje Mixto ofrece una serie de ventajas notables en el proceso de formación. En primer lugar, se destaca por su flexibilidad, ya que combina enfoques de capacitación en el aula con opciones en línea. Esta amalgama brinda a los empleados la libertad de elegir el formato que mejor se ajuste a su estilo de aprendizaje y sus horarios, permitiéndoles aprender de manera más cómoda y efectiva. Además, este modelo aporta una mayor accesibilidad, ya que los empleados pueden acceder a la capacitación desde cualquier ubicación, lo que resulta especialmente beneficioso para aquellos que están dispersos geográficamente (Navarrete, 2018). La interacción y la colaboración también son fortalezas notables, ya que las plataformas en línea facilitan la comunicación y el aprendizaje conjunto entre los empleados, lo que enriquece la experiencia formativa.

Sin embargo, el Modelo de Capacitación por Aprendizaje Mixto también presenta desafíos a considerar. Uno de los principales obstáculos es la necesidad de recursos tecnológicos, ya que la implementación exitosa de este modelo puede requerir inversiones en tecnología y plataformas de e-learning, lo que podría resultar costoso. Además, es fundamental que los empleados posean un alto grado de autodisciplina, ya que el autoaprendizaje en línea demanda que se mantengan enfocados y comprometidos de manera independiente. Por último, es importante reconocer que este modelo podría carecer de la interacción humana necesaria para ciertos tipos de aprendizaje, lo que podría limitar la efectividad en situaciones que requieren una comunicación más directa y práctica. En resumen, aunque el Modelo de Capacitación por Aprendizaje Mixto ofrece ventajas significativas en términos de flexibilidad y accesibilidad, también implica desafíos, como la inversión tecnológica y la necesidad de autodisciplina por parte de los empleados.

### **3.1.1.4 Modelo de Evaluación de Impacto de Capacitación**

El Modelo de Evaluación de Impacto de Capacitación, al ser analizado en detalle, presenta una serie de ventajas y desventajas que son cruciales para comprender su aplicabilidad en el contexto de mejorar la capacitación del personal administrativo de recursos humanos en el sector público. Entre las ventajas más destacadas, se encuentra su capacidad para llevar a cabo una medición objetiva de los efectos de la capacitación en el desempeño laboral y en los resultados organizacionales. Esto proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas sobre la continuidad y mejora de los programas de capacitación, ya que los datos concretos ofrecen una visión precisa de su impacto. Además, la retroalimentación precisa que se obtiene facilita la identificación de áreas de mejora y la adaptación de programas de capacitación futuros (Fleitas & Hernández, 2019).

Sin embargo, es importante tener en cuenta las desventajas asociadas a este modelo. La evaluación de impacto puede ser un proceso complejo, que requiere la recopilación de datos a lo largo del



tiempo, lo que podría resultar en una carga adicional de trabajo y recursos. Además, este enfoque puede generar costos adicionales para llevar a cabo la evaluación de impacto de manera efectiva. Además, es esencial reconocer que los resultados de la capacitación pueden no ser evidentes de inmediato, lo que dificulta la medición del impacto a corto plazo. En resumen, el Modelo de Evaluación de Impacto de Capacitación ofrece la ventaja de proporcionar mediciones objetivas y datos concretos, pero puede ser un proceso complejo y costoso, especialmente cuando se considera la necesidad de evaluar los resultados a largo plazo.

### 3.1.1.5 Modelo de Motivación de Logro

La aplicación del Modelo de Motivación de Logro presenta tanto ventajas como desventajas. En lo positivo, se destaca su enfoque en las necesidades individuales, lo que permite una mayor motivación intrínseca y compromiso del personal con la formación. El establecimiento de objetivos desafiantes también se erige como un punto fuerte, ya que puede inspirar a los empleados a superarse a sí mismos y mejorar su desempeño. La retroalimentación constante proporciona una guía clara para el progreso y las áreas de mejora, facilitando el desarrollo del personal. Además, la implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas puede motivar a los empleados a alcanzar sus objetivos de capacitación. Por último, la evaluación del impacto brinda la posibilidad de medir la eficacia de la capacitación y realizar ajustes para mantener su relevancia y efectividad (Peña, 2015).

No obstante, también se presentan desafíos. La implementación de este modelo puede ser intensiva en tiempo y recursos, ya que involucra la evaluación exhaustiva, la personalización de programas de capacitación y la retroalimentación constante. Además, existe la posibilidad de que algunos empleados muestren resistencia al cambio, ya sea en la definición de objetivos desafiantes o en la retroalimentación constante. La necesidad de un sistema de reconocimiento y recompensas efectivo añade complejidad al proceso y requiere una estructura adecuada para motivar al personal. La evaluación del impacto puede ser un desafío, ya que los resultados de la capacitación pueden no ser inmediatamente evidentes, dificultando la medición a corto plazo. En resumen, el Modelo de Motivación de Logro de McClelland tiene el potencial de impulsar la motivación y el desempeño, pero su implementación exitosa requiere una inversión significativa en términos de tiempo y recursos, así como la gestión de posibles desafíos de resistencia al cambio.

### 3.1.2 Viabilidad

La mejora de la capacitación del personal administrativo de recursos humanos en el sector público es esencial para promover la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios prestados en el ámbito gubernamental. La viabilidad de este proceso puede depender de varios factores:

**Compromiso de la alta dirección:** El apoyo y el compromiso de los líderes y tomadores de decisiones en el sector público son fundamentales. Deben respaldar la inversión en la mejora de la capacitación y establecer una visión clara para el desarrollo del personal de recursos humanos.

**Recursos financieros:** La asignación de recursos financieros para programas de capacitación es crucial. Esto incluye presupuesto para la formación, materiales educativos, capacitadores y tecnología necesaria.

**Diseño de programas de capacitación efectivos:** Los programas de capacitación deben ser diseñados de manera efectiva, teniendo en cuenta las necesidades específicas del personal de recursos humanos en el sector público. Esto implica una planificación cuidadosa y una estructura de capacitación que aborde las habilidades y conocimientos necesarios.

**Evaluación de necesidades:** Antes de iniciar cualquier programa de formación, resulta fundamental llevar a cabo una evaluación de requerimientos para detectar las áreas de mejora y las habilidades esenciales que requieren desarrollo.

**Evaluación del impacto:** Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para medir el impacto de la capacitación en el desempeño del personal administrativo. Esto permite ajustar los programas según sea necesario y garantizar que estén logrando los resultados deseados.

**Participación del personal:** Involucrar al personal administrativo de recursos humanos en la planificación y diseño de programas de capacitación puede aumentar su compromiso y efectividad. Sus aportes y retroalimentación son valiosos.

**Acceso a recursos y tecnología:** Proporcionar acceso a recursos de aprendizaje, bibliotecas digitales y tecnología educativa puede ser fundamental para la formación efectiva del personal.

**Cultura de aprendizaje:** Fomentar una cultura de aprendizaje continuo en la organización es esencial. Esto puede incluir incentivos para el desarrollo profesional, la promoción de la capacitación y el reconocimiento de los logros en este ámbito.

**Colaboración y buenas prácticas:** Buscar la colaboración con otras entidades del sector público, intercambiar buenas prácticas y aprender de las experiencias de otros pueden contribuir a la viabilidad y efectividad de los programas de capacitación.

En resumen, la viabilidad en la mejora de la capacitación del personal administrativo de recursos humanos en el sector público depende de una combinación de factores, incluido el apoyo de la alta dirección, la asignación de recursos, el diseño de programas efectivos y una cultura de aprendizaje. La inversión en la formación y desarrollo del personal de recursos humanos puede llevar a una gestión más eficiente y a una mejora en la calidad de los servicios públicos.

### 3.1.2.1 Impacto en la organización

Proponemos emplear el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales como el indicador principal para evaluar el impacto. La responsabilidad de llevar a cabo esta medición recaerá en el supervisor directo del empleado. Para el análisis, se considerarán los siguientes factores: a) Evaluaciones previas, b) Bienestar del empleado, cantidad de horas y tipos de cursos ofrecidos, así como el rendimiento de los instructores; c) Retención del personal. Para proponer nuevos indicadores de impacto, se sugerirá la implementación de canales de comunicación entre el empleado capacitado, el instructor (proveedor de servicios de capacitación), la oficina de capacitación y el supervisor inmediato.

Cabe mencionar que año a año todos los establecimientos que dependen del MINSA son evaluados para recibir una calificación que determinará si esa institución recibirá un bono de cumplimiento de metas institucionales las cuales solo son asignadas al personal asistencial pero siempre hay que tener en cuenta que todo el trabajo que realiza el personal asistencial no podría ser realizado si es que el personal administrativo no cumple con sus labores diarias.

### 3.1.2.2 Costos y recursos

Evaluando los gastos asociados a la formación. Por lo general, se reflejaría como una relación coo-beneficio para un período específico. A lo largo de su desarrollo, este enfoque se ha enriquecido, volviéndose más sofisticado en las métricas y enfoques utilizados. Como es común en este ámbito, ha generado debates y opiniones divididas, con críticos y partidarios (Phillips & Burbules, 2000). De tal manera se debe tener claro que los costos para una institución estatal no necesariamente tienen que ir de la mano con el presupuesto asignado por el estado, sino que con una buena gestión de

recursos se puede solicitar capacitaciones gratuitas a las universidades que envían a sus residentes, universidades que tienen convenios con el INMP o alguna institución que genere algún beneficio con la sociedad que tiene con la Institución. Por otro lado, El MINSA tiene una gran cantidad de especialistas entre sus profesionales los cuales podrían estar dispuestos a compartir sus conocimientos para el crecimiento de otros profesionales a través de una capacitación.

### **3.1.2.3 Plazo**

El periodo de tiempo requerido para implementar los cambios en los procesos debería situarse en un rango de 3 a 6 meses. Esto se debe a que en ocasiones, los resultados no son fácilmente perceptibles en un corto plazo, y otorgar más tiempo permitiría una mejor evaluación de los resultados, aunque también podría aumentar la complejidad de medirlos.

### **3.1.2.4 Otras consideraciones relevantes.**

## **3.2 Justificación de la alternativa elegida**

Según Taylor (1973), la concepción de la Organización Racional del Trabajo (ORT), la cual focaliza sus esfuerzos en analizar la manera en que se pueda perfeccionar los rendimientos de la productividad, mediante la reestructuración laboral. Se encuentra dividido en los siguientes puntos de vista:

Reducir los tiempos de trabajo y mejorar la productividad de los empleados administrativos del INMP.

Si bien es cierto que la fatiga reduce el rendimiento laboral existen ciertos métodos como la pausa activa, son ejercicios de respiración y posturas.

Según la división del trabajo y especialización del empleado administrativo consiste en especializar a cada servidor público para desarrollar cada tarea y así evitar la duplicidad de funciones.

En la otra orilla, aparece el hombre económico que está ajustado al salario. En ese sentido, no se aplicaría porque el personal administrativo de la oficina de Recursos Humanos está supeditado a percibir su remuneración estática..

### **3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización**

Los objetivos del INMP deben estar alineados ya que mejora la eficiencia y productividad del Instituto mediante la capacitación y el trabajo en equipo y con ello, se logra una mejor satisfacción al cliente interno

También, se evitan conflictos internos y se promueve un buen clima laboral y comunicación efectiva. Se mejora la toma de decisiones porque los colaboradores administrativos tienen acceso a la misma información y comparten la misma visión de los objetivos.

### **3.2.2 Factibilidad y viabilidad**

Según Mondragon (2017), la viabilidad es aquella que cuenta con los recursos necesarios para lograr los objetivos y metas de un proyecto propuesto.

Además, facilita la toma de decisiones que contribuyan al desarrollo del proyecto, aumentando las probabilidades de lograr un éxito total.

Según Pérez (2021), sostiene que la capacidad de un proyecto para finalizar de manera exitosa y entregar los resultados esperados con la iniciativa es lo que determina su viabilidad.

Evaluar esta característica antes de la fase de planificación es útil como referencia para tomar decisiones informadas, al comprender a fondo los parámetros del proyecto, los objetivos a alcanzar y los riesgos involucrados.

### **3.2.2.1 Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).**

Los recursos que son necesarios para este proyecto son:

#### **Recursos Humanos**

Se requiere la participación de un total de cinco personas clave en el proyecto. En primer lugar, tres individuos formarán parte del Comité responsable de elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), desempeñando un papel fundamental en la planificación estratégica de la capacitación. Además, se incorporarán dos profesionales que forman parte del área de capacitación y evaluación de recursos humanos, y que son empleados de la organización, lo que garantiza su compromiso y conocimiento interno.

La importancia de estas personas radica en las competencias y habilidades específicas que deben poseer. En primer lugar, deben contar con un sólido conocimiento en Recursos Humanos para comprender las necesidades de formación de la organización. Además, se espera que posean habilidades de enseñanza para facilitar el proceso de capacitación de manera efectiva. La comunicación también es esencial, ya que deben transmitir claramente la información a los participantes. Asimismo, se requieren habilidades de evaluación para medir el impacto de la capacitación. Por último, las habilidades tecnológicas resultan esenciales en un entorno donde la formación se apoya en herramientas digitales y sistemas de gestión del aprendizaje. Estas competencias garantizarán el éxito del proyecto y la mejora del desempeño laboral de los empleados.

#### **Recursos Financieros**

En primer lugar, se deben contemplar los honorarios de instructores o consultores, los cuales pueden incluir tanto al personal de planta de la organización como a aquellos contratados específicamente para cumplir funciones relacionadas con la capacitación. Esta asignación de fondos es esencial para garantizar que los expertos encargados de impartir la formación sean debidamente remunerados.

Además, es crucial considerar los costos asociados con la obtención de materiales impresos utilizados en el proceso de capacitación. Esto puede abarcar manuales, guías, material didáctico y cualquier recurso necesario para respaldar el aprendizaje de los participantes. La inversión en estos materiales contribuirá a la efectividad de la formación.

Por último, la provisión de espacios adecuados para la formación es un elemento clave. Esto incluye la reserva de auditorios y áreas equipadas con proyectores u otros equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo las sesiones de capacitación de manera efectiva. La disponibilidad de estos espacios es esencial para asegurar que los participantes tengan un entorno propicio para aprender.

#### **Recursos Tecnológicos**

Los Recursos Tecnológicos necesarios para la formación incluyen equipos de cómputo, proyectores y software de presentación. Es importante destacar que todos los trabajadores ya cuentan con equipos de cómputo para su uso personal laboral, lo que garantiza la disponibilidad de herramientas tecnológicas en el entorno de trabajo.

La inclusión de ordenadores y proyectores facilita la realización de sesiones interactivas y presentaciones efectivas, enriqueciendo el proceso de capacitación. Estos recursos tecnológicos son fundamentales para la implementación exitosa del proyecto de capacitación, proporcionando a los participantes las herramientas necesarias para adquirir y aplicar conocimientos de manera efectiva en su entorno laboral.

### **3.2.2.2 Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa**

El modelo elegido es el Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo basado en la teoría de McClelland (1989). Este enfoque se relaciona con la teoría de McClelland sobre la motivación y la necesidad de logro, que postula que las personas están motivadas por la búsqueda de logros y la superación de desafíos. En este contexto, la capacitación en el lugar de trabajo se alinea con la idea de permitir a los empleados adquirir conocimientos y habilidades mientras realizan sus tareas laborales regulares, lo que puede generar un sentimiento de logro y superación personal.

Sin embargo, al analizar la capacidad de la organización para implementar este modelo, se deben considerar varios factores. En primer lugar, se observa que el área de capacitación y evaluación cuenta con un abogado encargado de la ejecución de los programas de capacitación durante los 9 meses disponibles y un personal técnico administrativo para el apoyo técnico. Estos recursos internos pueden ser aprovechados para facilitar la implementación del modelo. La experiencia del abogado podría ser valiosa para diseñar y supervisar programas relacionados con aspectos legales de Recursos Humanos, y el personal técnico administrativo puede contribuir a la logística y administración de los programas.

No obstante, se identifican desafíos en la capacidad de la organización. Se destaca la falta de experiencia en especialidades relacionadas con recursos humanos en el resto de profesionales. Esto podría limitar la eficacia de la implementación, ya que la adquisición de conocimientos y habilidades podría depender en gran medida de la capacitación externa. Además, la incertidumbre relacionada con el presupuesto asignado para las capacitaciones podría presentar desafíos en la planificación y ejecución de programas. La falta de presupuesto o cambios de asignación podrían afectar la disponibilidad de recursos para la capacitación.

En cuanto a la gestión de la capacitación, se observan dos enfoques. El primero implica la gestión externa para adquirir especialidades relacionadas con recursos humanos. Esto proporciona flexibilidad en la obtención de conocimientos especializados, pero también implica una dependencia de terceros. La disponibilidad y la calidad de estas capacitaciones externas pueden variar. El segundo enfoque se basa en ofrecer un espacio o convenio a universidades o empresas a cambio de capacitación. Esto puede ayudar a cumplir las metas propuestas, pero nuevamente, la calidad y disponibilidad de la capacitación externa pueden ser un factor determinante.

El cronograma limitado de 9 meses para ejecutar los programas de capacitación también es un factor a considerar. Este plazo podría generar presión en la planificación y ejecución, especialmente si se requiere coordinación con universidades u otras entidades externas, lo que podría afectar la flexibilidad del cronograma.

### **3.2.2.3 Beneficios y resultados esperados**

La implementación del Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo con el objetivo de mejorar el proceso de formación del personal administrativo de la oficina de Recursos Humanos del INMP se traduce en una serie de beneficios y resultados esperados a lo largo de las diferentes etapas del proceso de capacitación.

En la fase de planificación, se espera que se lleve a cabo una evaluación exhaustiva de las necesidades de capacitación del personal, lo que permitirá identificar de manera precisa las competencias, habilidades y conocimientos requeridos. Esto dará como resultado objetivos específicos y desafiantes que actuarán como impulsores de la motivación del personal.

La etapa de implementación se centrará en la aplicación práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación en el entorno laboral regular. Se espera que los empleados demuestren una mejora en su desempeño como resultado de la capacitación y que se puedan identificar áreas de mejora continuamente.

En la fase de evaluación, se medirá el impacto de la capacitación en el desempeño laboral. Los resultados de esta evaluación proporcionarán información valiosa sobre la calidad y la efectividad de la capacitación, lo que dará lugar a ajustes continuos en los programas de capacitación para mantener su relevancia y eficacia.

En última instancia, estos esfuerzos deberían conducir a una mayor motivación y satisfacción del personal, ya que experimentaron mejoras en su desempeño y un sentimiento de logro personal. Esto, a su vez, contribuirá a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

### **3.2.2.4 Sostenibilidad y efectos a largo plazo**

La aplicación del Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo al personal administrativo de la oficina de Recursos Humanos del INMP no solo proporciona beneficios a corto plazo, sino también una sostenibilidad y efectos a largo plazo significativos.

En cuanto a la sostenibilidad, este modelo permitiría a la organización desarrollar una cultura de aprendizaje continuo. Los empleados se acostumbraron a adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el contexto de sus responsabilidades laborales regulares, lo que fomentaría un enfoque de desarrollo personal y profesional constante. Esto no solo beneficiaría a los empleados actuales, sino que también crearía una fuerza laboral más capacitada y adaptable en el futuro. La organización tendría la capacidad de enfrentar los desafíos cambiantes y las necesidades de Recursos Humanos de manera más eficiente.

A largo plazo, los efectos serían aún más pronunciados. Con la mejora continua en el desempeño del personal, se esperaría un aumento en la eficiencia y la productividad de la oficina de Recursos Humanos. Esto podría traducirse en un mejor servicio a los empleados y a la organización en su conjunto. Además, el ambiente de trabajo más motivado y satisfecho resultante de la capacitación podría aumentar la retención de empleados, lo que reduciría los costos asociados con la rotación de personal.

En términos de la contribución al logro de los objetivos organizacionales, la aplicación a largo plazo de este modelo podría tener un impacto significativo en la eficacia y la competitividad del INMP. Una fuerza laboral altamente capacitada y motivada podría contribuir a la excelencia en la gestión de recursos humanos, lo que a su vez beneficiaría a toda la institución.

### **3.3 Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida**

#### **3.3.1 Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.**

El Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo se presenta como una opción sólida y eficaz para abordar la necesidad de mejorar el proceso de formación del personal administrativo de la oficina de Recursos Humanos del INMP (Llanos, 2018).

Este enfoque se relaciona con varias teorías de la gestión, incluyendo las perspectivas:

Desde la perspectiva de Robbins (1983), el modelo se destaca por su relevancia y aplicabilidad. Se enfoca en las necesidades específicas de capacitación del personal administrativo, garantizando que la formación sea altamente relevante para las tareas diarias en Recursos Humanos. Además, promueve la aplicación inmediata de lo que se aprende, lo que se alinea con el desempeño laboral real y la mejora continua.

En términos de Chiavenato (2008), el modelo refleja la idea de la capacitación en el trabajo como una herramienta esencial para desarrollar habilidades y competencias. Al personalizar la formación y asegurarse de que se ajuste a las necesidades de cada empleado, el modelo respalda que la capacitación efectiva es fundamental para el crecimiento y la adaptabilidad de la fuerza laboral.

Desde la perspectiva de Senge (1990), el Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo fomenta el aprendizaje práctico y la mejora continua, conceptos centrales en la filosofía de las organizaciones de aprendizaje. Permite que los empleados aprendan mientras trabajan, promoviendo la creación de una cultura de aprendizaje y mejora constante en la organización.

En relación con Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo se alinea con la idea de fomentar la creación de conocimiento organizacional. Al permitir que los empleados apliquen inmediatamente lo que aprenden en su trabajo, contribuye a la conversión de conocimiento tácito en explícito y al desarrollo de la inteligencia colectiva en la organización.

Al respecto, Alles (2005) destaca la importancia de una gestión estratégica del capital humano y la necesidad de alinear la formación con los objetivos de la organización. El Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo se centra en la capacitación específica que se necesita para alcanzar objetivos organizacionales en Recursos Humanos, lo que se alinea con su perspectiva.

Finalmente, el modelo se basa en la teoría de McClelland (1989) sobre la motivación y la necesidad de logro. Postula que las personas están motivadas por la búsqueda de logros y desafíos. El Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo se centra en la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos mientras se desempeñan las tareas laborales regulares, lo que podría impulsar la motivación intrínseca y el sentido de logro en el personal de Recursos Humanos.

En resumen, el Modelo de Capacitación en el Puesto de Trabajo se presenta como una estrategia sólida respaldada por diversas teorías de la gestión. Este enfoque promete impulsar el desarrollo del personal y el logro de los objetivos de la organización al centrarse en la relevancia, la aplicación práctica y la mejora continua de la formación en la oficina de Recursos Humanos del INMP.

### **3.4 Implicancias de la decisión en la organización**

#### **3.4.1 Implicancia operativa**

En primer lugar, se espera que haya una mejora significativa en el desempeño operativo de los empleados. Al adquirir habilidades y competencias relevantes en el contexto de sus tareas diarias, los trabajadores serían capaces de realizar sus responsabilidades de manera más eficiente y efectiva. Esto se traduciría en una mayor productividad y en la capacidad de ofrecer un servicio más eficiente a la organización y a sus clientes.

Además, se espera que la aplicabilidad inmediata de lo aprendido en el trabajo tenga un impacto operativo positivo. Al poder utilizar de inmediato las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos, los empleados podrían abordar de manera más efectiva los desafíos y situaciones en el entorno laboral. Esto podría acelerar la toma de decisiones y la resolución de problemas, lo que es esencial en un entorno de Recursos Humanos.

Otra implicancia operativa es el fomento de una cultura de aprendizaje. Al hacer de la formación una parte integral de las responsabilidades laborales, la organización estaría promoviendo un ambiente en el que el aprendizaje continuo se valora y se espera. Esto podría tener un impacto positivo en la moral y la motivación de los empleados, lo que, a su vez, podría mejorar el compromiso y la satisfacción laboral.

La relevancia y pertinencia de la formación para las necesidades operativas específicas de la oficina de Recursos Humanos son fundamentales. Al alinear la capacitación con las demandas del trabajo en Recursos Humanos, se asegura que los empleados adquieran habilidades que son directamente aplicables a su entorno laboral. Esto evita la brecha entre la teoría y la práctica y garantiza que la formación sea verdaderamente efectiva en la mejora de las operaciones de Recursos Humanos.

#### **3.4.2 Implicancia administrativa**

En primer lugar, habría una reorganización de la planificación y administración de la capacitación. Dado que este modelo se centra en la capacitación in situ, se requeriría una coordinación más estrecha entre el personal de Recursos Humanos y los instructores o consultores que participarían en la formación. Esto implicaría la necesidad de desarrollar programas de capacitación específicos y personalizados que se alineen con los objetivos de aprendizaje de cada empleado. Además, se requeriría un seguimiento más cercano del progreso y el desempeño de los empleados en el entorno de trabajo.

La administración de los equipos de cómputo y software requeridos para la formación, como ordenadores, proyectores y sistemas de gestión de aprendizaje (LMS), también sería esencial. Es importante destacar que todos los trabajadores ya cuentan con un equipo de cómputo para uso personal laboral, lo que podría facilitar la implementación de este modelo.

#### **3.4.3 Implicancia financiera**

Cabe destacar que el INMP enfrenta una limitación de recursos financieros que afecta directamente la viabilidad de cualquier inversión adicional en la implementación de programas de formación. Esta limitación presupuestaria implica un desafío considerable en el proceso de mejora de la capacitación.

Además, se propone la implementación de esta propuesta con un enfoque de "costo cero". Esta estrategia busca gestionar acuerdos y convenios con universidades u otras entidades externas que puedan ofrecer capacitación a cambio de recursos o servicios no financieros.



Aunque esta estrategia podría aliviar la presión financiera, requiere una gestión efectiva y eficiente de estos acuerdos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, incluso con esta estrategia de costo cero, es esencial una gestión efectiva de los convenios y acuerdos con instituciones externas. Esto garantiza que la capacitación se lleve a cabo sin costos directos para el INMP, pero requiere un seguimiento y una coordinación precisos para que sea efectiva.

Por otro lado, si se considera la búsqueda de fuentes de financiamiento externas, se plantea la necesidad de involucrar al Ministerio de Salud y al Ministerio de Economía y Finanzas. Esta acción implicaría un proceso complejo y burocrático que podría ser difícil de lograr en la situación actual del país. La burocracia gubernamental y la disponibilidad presupuestaria son factores que pueden ralentizar o dificultar el acceso a fuentes de financiamiento externas.

#### **3.4.4 Otras implicancias relevantes.**

En primer lugar, este enfoque promovería una cultura de aprendizaje en la organización. Los empleados comprenderán que la formación continua y el desarrollo de habilidades son componentes esenciales de su trabajo. Esto podría impactar de manera positiva en la cultura organizacional, fomentando un entorno donde la mejora constante es valorada y alentada.

La motivación y el compromiso de los empleados también serían afectados de manera significativa. Al experimentar un progreso palpable en su desarrollo y desempeño, es probable que los empleados se sientan más motivados y comprometidos con sus responsabilidades y metas, tanto a nivel individual como organizacional.

La evaluación continua del desempeño sería otro elemento importante. Esta modalidad de capacitación permite una evaluación constante, brindando retroalimentación inmediata. Esta retroalimentación no solo beneficia a los empleados, sino que también facilita la identificación de áreas de mejora y la adaptación de futuros programas de capacitación. En consecuencia, el proceso de evaluación del desempeño se convierte en un proceso dinámico y orientado al aprendizaje.

La retención de talento es otro aspecto relevante. Ofrecer oportunidades efectivas de desarrollo y formación puede aumentar la retención de empleados. Las personas que progresan en sus trayectorias laborales tienden a quedarse en la empresa, lo cual reduce la rotación de empleados y los costos asociados a contratación y entrenamiento de nuevos trabajadores. La capacitación y el desarrollo también pueden influir en la innovación. Un personal administrativo altamente capacitado y motivado es más propenso a generar nuevas ideas y a implementar prácticas más eficientes en la oficina de Recursos Humanos.

Por último, la calidad del servicio al público podría verse afectada positivamente. Un personal más competente y motivado está en una posición favorable para ofrecer un servicio más eficiente y de mayor calidad a los ciudadanos que interactúan con el INMP.

## CONCLUSIONES

En una nueva era llena de avances tecnológicos donde la inteligencia artificial puede arrebatarnos un puesto de trabajo, hay algo que aún no puede ser creado y es la determinación de una persona a superar sus propias falencias, que motivada de una manera correcta puede superar cualquier objetivo que se le imponga.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Comportamiento* (3ª edición). Granica.  
[https://www.bivica.org/files/talento-humano\\_a.pdf](https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf)
- Bazán, S. [@sigridbazan] (2023, 3 de octubre). *Post* [Momento]. Twitter. Recuperado el 27 de noviembre de 2023, de [https://twitter.com/sigridbazan?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](https://twitter.com/sigridbazan?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor)
- Castagnola, V., Castagnola, G., Castagnola, A. & Castagnola, C. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil público de Perú. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(3).  
<https://www.redalyc.org/journal/5736/573667939005/573667939005.pdf>
- Castillo, I. (2022). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santo Domingo - Piura- 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Señor de Sipán]. Repositorio USS.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9290/Castillo%20Castillo%20Isaura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez, S. (2020). *Gestión de capacitación y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la sub unidad de administración del programa INABIF, Lima – 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada TELESUP]. Repositorio TELESUP.  
<https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/1357/1/CHAVEZ%20CHAUPE%20SANTOS%20REINALDO.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. McGrawHill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/ChiavenatoTalento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Fleitas, M. & Hernández, L. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa. *RECUS*, 4(2), 24-32.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7149185.pdf>

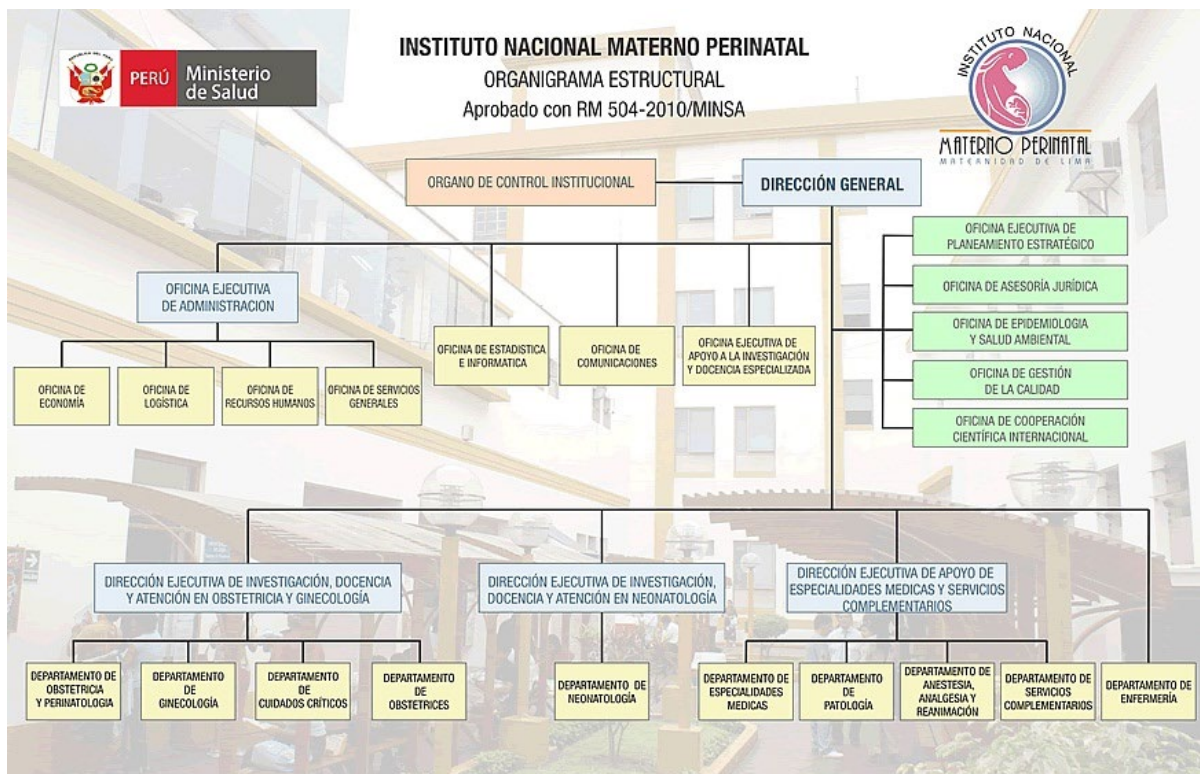
- Godínez, A.M. (2017). *Recursos Humanos Capacitación* [Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=hWbayLeF14&ab\\_channel=AnaMar%C3%ADaGod%C3%ADnezLaTVdeRRHH](https://www.youtube.com/watch?v=hWbayLeF14&ab_channel=AnaMar%C3%ADaGod%C3%ADnezLaTVdeRRHH)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023-14470/>
- Llanos, A. (2018). *Administración del capital humano y cambio organizacional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Cercado de Lima 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73058/Llanos\\_BAM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73058/Llanos_BAM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, J. (2007). La capacitación en el puesto de trabajo. Un estudio para su viabilidad en el proceso de preparación y superación de los cuadros. *GEAP*, pp.19-20. [https://www.researchgate.net/publication/342283572\\_LA\\_CAPACITACION\\_EN\\_EL\\_PUESTO\\_DE\\_TRABAJO\\_UN\\_ESTUDIO\\_PARA\\_SU\\_VIABILIDAD\\_EN\\_EL\\_PROCESO\\_DE\\_PREPARACION\\_Y\\_SUPERACION\\_DE\\_LOS\\_CUADROS](https://www.researchgate.net/publication/342283572_LA_CAPACITACION_EN_EL_PUESTO_DE_TRABAJO_UN_ESTUDIO_PARA_SU_VIABILIDAD_EN_EL_PROCESO_DE_PREPARACION_Y_SUPERACION_DE_LOS_CUADROS)
- McClelland. D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Editorial Narcca. [https://books.google.com/books/about/Estudio\\_de\\_la\\_motivaci%C3%B3n\\_humana.html?hl=es&id=3fKGr602DTcC](https://books.google.com/books/about/Estudio_de_la_motivaci%C3%B3n_humana.html?hl=es&id=3fKGr602DTcC)
- Mondragon, D. (2017). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1318/Formulaci%C3%B3n%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos.pdf?sequence=1>
- Morán, C. & Menezes, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 31-40. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777004.pdf>

- Moreira, M. (2022). Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(2), 3-17. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2735>
- Navarrete, G. (2018). El E-learning como herramienta para la educación continua: una propuesta a la formación profesional en el Ecuador. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 14-25. <https://search.proquest.com/openview/f4b193b46ccb16a2df948137e69c2b20/1?pq-riqsite=gscholar&cbl=1006393>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica del conocimiento*. Oxford University Press. <https://fvicario.com/temas/nonaka.pdf>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927602](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927602)
- Patiño, L. & Pinedo, A. (2019). *Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad*. 2018. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Repositorio UCSS. <https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/867/Tesis%20-%20Pati%20c3%b1o%20Gabriel%20Lilian%20Pinedo%20Meza%20c%20August%20c3%adn%20Guillermo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>
- Pérez, A. (2021, 15 agosto). *Los 6 factores que más influyen en el éxito de un proyecto*. OBS Business School. Recuperado el 21 de Noviembre de 2023, de <https://www.obsbusiness.school/blog/los-6-factores-que-mas-influyen-en-el-exito-de-un-proyecto>

- Phillips, D., & Burbules, N. (2000). *Postpositivism and Educational research*. Lanham, <https://experts.illinois.edu/en/publications/postpositivism-and-educational-research>
- Robbins, S. (1983). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. [https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Samaniego, E. (2020). *Implementación del plan de desarrollo de las personas para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de Tunán*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio UNCP. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7646/T010\\_4648426\\_2\\_T.pdf?sequence=1](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7646/T010_4648426_2_T.pdf?sequence=1)
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/94ce0359b5ac5efacceca3a941d41d396.pdf>
- Taylor, F. (1973). *Principios de la Administración Científica*. Editorial Ateneo. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Gismano.pdf>

## Anexo(s)

### Anexo 01



Nota. Extraído del Instituto Nacional Materno Perinatal (2015)



*Nota.* Extraído del Instituto Nacional Materno Perinatal (2015)





**INSTITUTO NACIONAL**  
**MATERNAL PERINATAL**  
MATERNIDAD DE LIMA

**BICENTENARIO**  
INSTITUTO NACIONAL MATERNO PERINATAL  
1826 - 2026

### MISIÓN

Desarrollar Investigación, Docencia y Asesoría Técnica a nivel nacional, brindando atención altamente especializada, en salud sexual y reproductiva a la mujer en las diferentes etapas de la vida y al neonato de alto riesgo.

### VISIÓN

En el año 2026 el Instituto Nacional Materno Perinatal cumplirá 200 años, acreditado y consolidando su liderazgo en la investigación, docencia y atención integral altamente especializada de la salud sexual y reproductiva de la mujer, la atención y el seguimiento del neonato de alto riesgo, mediante la generación y difusión de investigación relevante, el desarrollo de su potencial humano e infraestructura, la incorporación y generación de nuevas tecnologías, contribuyendo a mejorar la capacidad resolutoria del sistema nacional de salud, sustentado en los valores de integridad, ética, solidaridad, respeto, compromiso y calidad total.

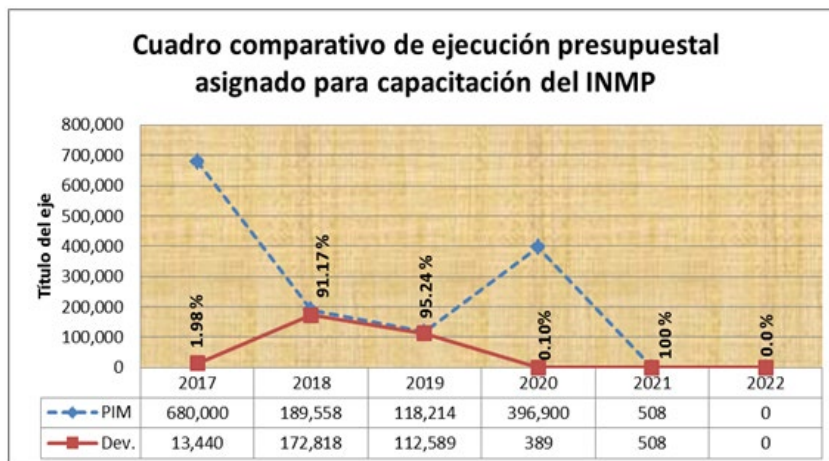
**200 Años**  
Toda una vida, por una nueva vida  
1826 - 2026

INSTITUTO

Nota. Extraído del Instituto Nacional Materno Perinatal (2015)

Anexo 04

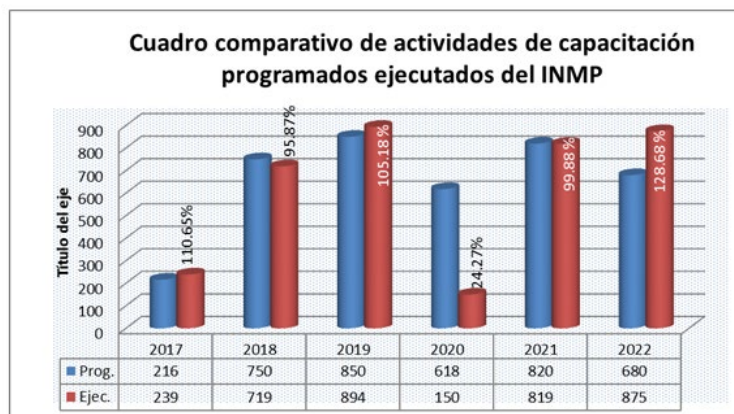
*Cuadro comparativo de ejecución presupuestal asignado para capacitación del INMP*



*Nota.* Extraído del plan de desarrollo de las personas -PDP- 2023 del INMP

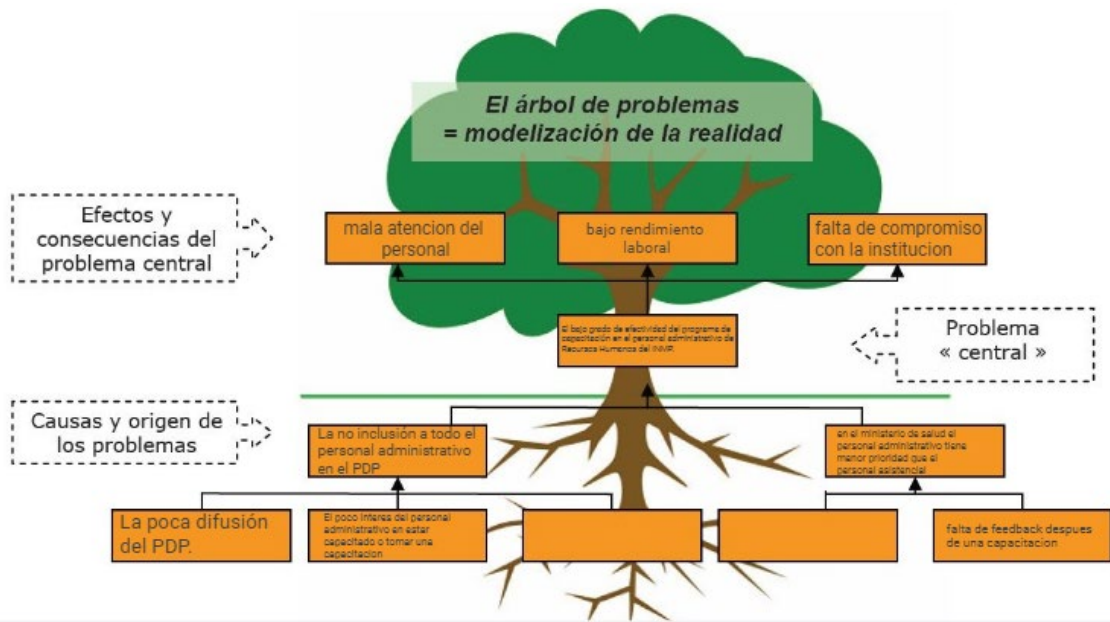
Anexo 05

(Cuadro Analítico que detalla la programación y ejecución de personas capacitadas del INMP)



*Nota.* Extraído del plan de desarrollo de las personas -PDP- 2023 del INMP

Anexo 06



Nota. Elaborado por fuente Propia.