



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING



**CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. RUTH DEYSI LEON LEON

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. RUTH DEYSI LEON LEON

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

:

Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

PRIMER MIEMBRO

:

Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

SEGUNDO MIEMBRO

:

Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

ASESOR DE TESIS

:

Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)



RESOLUCIÓN N°245-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 03 de octubre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 8737, presentado por **RUTH DEYSI LEON LEON**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **RUTH DEYSI LEON LEON**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- * 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- * 2do. MIEMBRO : Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
- * ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- *

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : lunes, 06 de octubre de 2025
- * Hora : 3: 00 p.m

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaria Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (e)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 419-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 13 de agosto 2025

VISTOS:

El Expediente 2025-CU-5687 de fecha 15 de julio de 2025, del **Bach. RUTH DEYSI LEON LEON**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, **Escuela Profesional de Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. RUTH DEYSI LEON LEON**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. RUTH DEYSI LEON LEON**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Roberto Paye Colquehuanca
Dr. Roberto Paye Colquehuanca



RESOLUCIÓN N° 222-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 09 de junio 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-3238** de fecha 19 de mayo del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. RUTH DEYSI LEON LEON**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró la propuesta del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. RUTH DEYSI LEON LEON**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Roberto Payé Colquehuahca

Dr. Roberto Payé Colquehuahca

DIRECTOR

UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:

- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



16% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 14% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

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

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



Metadatos complementarios - UANCV

TÍTULO TESIS	
CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	RUTH DEYSI LEON LEON
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75866950
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-3227-6215
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02413103



Datos de investigación	
Línea de investigación	Administración Pública (5909-UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Edificio: Universidad Nacional de Juliaca País: Perú Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: Juliaca Calle: Av. Nueva Zelanda N° 631 Urb. La Capilla</p> <p>Latitud: -15.487891 Longitud: -70.149971</p>  <p>https://www.google.com/maps/place/pilar+unaj/@-15.4883517,-70.1526272,17z/data=!4m6!3m5!1s0x9167f160ea16aaab:0x3bc846cb85911437!8m2!3d-15.4881247!4d-70.149976!16s%2Fg%2F11qc7tkkrf?entry=tu&g_ep=EgoyMDI1MTEwNTUwM2Q6Zm90%3AASAFQAw%3D%3D</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Junio 2025 – Octubre 2025
URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford (concytec-pe.github.io) - Librería	<p>Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</p> <p>Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</p> <p>Ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00</p>



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Roberto Payé Calquehuanca
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo RUTH DEYSI LEON LEON identificado con DNI Nro. 75866950 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la **Tesis** o **Trabajo de Investigación,** **Trabajo Académico** denominada:

CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 21 de octubre del 2025



FIRMA ASESOR



FIRMA TESISISTA



Huella



DEDICATORIA

Dedicado a mi familia, cuyo apoyo de mi entorno familiar fué fundamental y me ayudó a concluir mis estudios, a mi padre, por darme los recursos que necesito cuyo sacrificio y fe han sido el fundamento sobre el cual he construido este logro. A mi madre, por enseñarme a ser mejor persona. Por estar siempre presente, a mi hermano, por estar siempre presente y alentándome a seguir para poderme realizar profesionalmente.



AGRADECIMIENTO

A mi familia, por estar siempre presente, brindándome la ayuda necesaria a lo largo de la carrera universitaria y a lo largo del proceso de formación en mi vida profesional. Gracias por todo el esfuerzo incansable, por sus sacrificios silenciosos y por enseñarme con el ejemplo el valor del trabajo, la responsabilidad. Su confianza en mí ha sido mi mayor motivación y su cariño, el refugio en los momentos difíciles.

A todas las personas que me motivaron y que estuvieron ahí para mí cuando más lo necesite.

Un agradecimiento especial a mi asesor Dr. Leopoldo W. Condori Cari, por hacer posible esta tesis.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA..... i

AGRADECIMIENTO ii

ÍNDICE GENERAL iii

ÍNDICE DE TABLAS..... vi

ÍNDICE DE FIGURAS..... vii

RESUMEN viii

ABSTRACT..... ix

INTRODUCCIÓN x

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema..... 12

1.2. Delimitación de la investigación..... 14

 1.2.1. Delimitación espacial 14

 1.2.2. Delimitación social..... 14

 1.2.3. Delimitación temporal..... 14

1.3. Formulación del planteamiento del problema..... 15

 1.3.1. Problema principal 15

 1.3.2. Problemas específicos 15

1.4. Justificación del estudio 15

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general..... 17

2.2. Objetivos específicos 17



CAPÍTULO III.....	18
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	18
3.1. Antecedentes de la investigación	18
3.1.1. Internacional.....	18
3.1.2. Nacional	21
3.1.3. Local.....	23
3.2. Marco teórico	26
3.2.1. Capacitación continua	26
3.2.2. Productividad	43
3.3. Marco conceptual	58

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general.....	60
4.2. Hipótesis específicas	60
4.3. Variables.....	60
4.4. Operacionalización de variables	61

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación	62
5.2. Método(s) aplicados a la investigación.....	62
5.3. Tipo de investigación	63
5.4. Nivel de investigación.....	63
5.5. Diseño de investigación	63
5.6. Población y muestra	63



5.6.1. Población.....	63
5.6.2. Muestra.....	64
5.7. Técnicas, fuentes e instrumento	65
5.7.1. Técnica	65
5.7.2. Instrumento.....	65
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento	66
5.8.1. Confiabilidad.....	66
5.8.2. Prueba estadística de confiabilidad	66
5.8.3. Validez.....	67
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos	67
5.10. Contratación de las hipótesis	68
5.10.1. Contratación de la hipótesis general	68
5.10.2. Contratación de las hipótesis específicas.....	69

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados	72
6.2. Análisis e interpretación de resultados.....	75
6.3. Discusión de resultados.....	79
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS	96



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de Conceptos de Capacitación.....	28
Tabla 2 Enfoques y Conceptos Claves de la Productividad.....	45
Tabla 3 Operacionalización de variables	61
Tabla 4 Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach	66
Tabla 5 Prueba de la hipótesis general del estudio	68
Tabla 6 Prueba de la hipótesis específica 1 del estudio	69
Tabla 7 Prueba de la hipótesis específica 2 del estudio	70
Tabla 8 Prueba de la hipótesis específica 3 del estudio	71
Tabla 9 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	72
Tabla 10 Valoración del grado de correlación	73
Tabla 11 Prueba de correlación de Spearman del objetivo general	75
Tabla 12 Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 1	76
Tabla 13 Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 2.....	77
Tabla 14 Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 3.....	78



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Interpretación de los diagramas de dispersión	74
Figura 2 Diagrama de puntos del objetivo general.....	75
Figura 3 Diagrama de puntos del objetivo específico 1	76
Figura 4 Diagrama de puntos del objetivo específico 2	77
Figura 5 Diagrama de puntos del objetivo específico 3	78



RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo examinar el grado de relación entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca durante 2025. Se aplicó una inserción numérica de tipo no experimental, con nivel de corrección y corte transversal. La población estaba compuesta por aproximadamente 130 trabajadores administrativos, de los cuales se extrajo una muestra probabilística de 98 personas utilizando las ecuaciones de población anteriores. Se empleó el método de entrevista con un conjunto de 18 preguntas estructuradas. La fiabilidad se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach: 0,934 se asoció a la capacidad y 0,927 a la productividad, valores validados por expertos. Los datos se procesaron mediante estadística descriptiva, combinada con las técnicas estadísticas de Kolmogorov-Smirnov, rho de Spearman y tau-b de Kendall. Cabe destacar la importancia de la fiabilidad de los datos del estudio. Los resultados mostraron una correlación positiva alta entre capacitación continua y productividad ($\rho = 0,791$; $p = 0,000$), mientras que las dimensiones accesibilidad ($\rho = 0,736$), relevancia ($\rho = 0,668$) y efectividad del aprendizaje ($\rho = 0,754$) también presentaron relaciones significativas. Se concluyó que la formación permanente, especialmente cuando es accesible, pertinente y eficaz, elevó de manera sustancial el desempeño laboral del personal administrativo, evidenciando la necesidad de consolidar políticas institucionales de capacitación orientadas a la mejora continua y la eficiencia operativa.

Palabras clave: accesibilidad, capacitación, efectividad, productividad, relevancia.



ABSTRACT

This study aims to examine the degree of relationship between continued capacity and productivity among administrative employees of the National University of Juliaca during 2025. It applies a digital insertion of non-experimental type, with correction level and transversal process. The population is made up of approximately 130 administrative employees, of whom there is a probability of 98 people using previous population teams. We use the interview method with a set of 18 structured preguntas. Reliability is evaluated using Cronbach's alpha coefficient: 0.934 is associated with capacity and 0.927 with productivity, values validated by experts. The data is processed using descriptive statistics, combined with the statistical techniques of Kolmogorov-Smirnov, rho of Spearman and tau-b of Kendall. Please note the importance of the reliability of the studio data. The results showed a positive correlation between continued capacity and productivity ($\rho = 0.791$; $p = 0.000$), while the dimensions of accessibility ($\rho = 0.736$), relevance ($\rho = 0.668$) and learning effectiveness ($\rho = 0.754$) were also shown. present significant relationships. It is concluded that the permanent training, especially when it is accessible, relevant and effective, is high in substance and labor shortage of administrative staff, demonstrating the need to consolidate institutional capacity policies oriented towards continued improvement and operational efficiency.

Keywords: accessibility, effectiveness, productivity, relevance, training.



INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la capacitación continua ha adquirido un índice primordial en el desarrollo organizacional y en la mejora del desempeño laboral, especialmente en un contexto global donde la tecnología, las innovaciones y los cambios económicos avanzan a un ritmo acelerado. Las empresas y organizaciones alrededor del mundo han reconocido la necesidad de proporcionar a sus empleados programas formativos que les permitan mantenerse competitivos, adaptarse a nuevas herramientas y optimizar su rendimiento. Según diversos estudios, las organizaciones que invierten en la capacitación continua experimentan cambios no solamente en la eficiencia de la producción de los trabajadores Así mismo en su satisfacción y retención del empleado. Este fenómeno es clave en sectores tanto públicos como privados, donde la adaptación constante se ha convertido en un imperativo. Algunas formas de decirlo podrían ser con el propósito de abordar los desafíos de la globalización y la digitalización.

En el contexto nacional, En el Perú, la formación continua ha ganado importancia en los últimos años para actualizar procesos administrativos y mejorar la eficiencia institucional el estado peruano ha puesto especial énfasis en la capacitación del personal no solamente en el sector público sino también ha incentivado a las universidades a fomentar la capacitación en el sector privado en las empresas también han implementado programas de desarrollo profesional dirigidos a sus empleados administrativos, buscando así mejorar el servicio a la comunidad estudiantil. Sin embargo, persisten desafíos en cuanto sin embargo aún existen desafíos en lugares alejados donde estos programas especialmente tienen recursos limitados y debido al a la distancia ya que no se encuentran cerca de las ciudades o centros urbanos.

En la la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ), el contexto es propenso a reflexionar sobre la jerarquía del aprendizaje continua para el progreso profesional en los trabajadores administrativos. En esta región, donde las universidades tienen un rol muy



importante en el ámbito social y económico, la UNAJ se enfrenta a los desafíos propios de las universidades públicas peruanas, como la escasez en optimizar recursos y optimizar la calidad del servicio administrativo. De este modo, la capacitación permanente no solo eleva la productividad del personal, sino que también impacta directamente en la eficiencia de la universidad, lo cual a su vez favorece el conformismo en los estudiantes y el logro de los objetivos organizacionales. En ese contexto, resulta fundamental indagar de qué manera los programas de capacitación permanente pueden contribuir en el incremento del rendimiento en los administrativos de la UNAJ, asegurando así el cumplimiento de su misión institucional y mejorando los procesos internos.

La presente investigación se efectuó en estricto apego a la Póliza N.º 004-2019-UANCV-VRAD-OI, normativa que establece los estándares de calidad para los procesos conducentes a la obtención de grados y títulos. Su finalidad principal fue examinar y esclarecer la interacción entre las variables analizadas.

El documento se organiza del modo siguiente:

Capítulo I sitúa el problema general en el ámbito de investigación y la justificación.

Capítulo II define el objetivo general y los objetivos específicos que guían el trabajo.

Capítulo III Se presentan los antecedentes, el marco teórico y el marco conceptual.

Capítulo IV Presenta las hipótesis, las variables y dimensiones.

Capítulo V detalla la metodología, población, muestra y contrastación de hipótesis.

Capítulo VI expone los resultados, formula las conclusiones y propone recomendaciones orientadas a futuras investigaciones y a la aplicación práctica de los hallazgos.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Investigaciones internacionales han demostrado que la excelencia en la formación continua es un factor clave para la productividad administrativa. Baldwin y Ford (1988) en su estudio afirman que la capacitación no solo incrementa diversas capacidades en los trabajadores, también mejora la eficiencia organizacional. La necesidad de formar de manera constante a su personal, debido a la transformación digital y la automatización, se convierte en uno de los principales retos a los que se tienen que enfrentar las empresas y organizaciones a nivel global. En el sector público, un informe de la (OCDE, 2020) señala que la falta de programas de capacitación continua estructurados en los bloques impide el desarrollo de la resiliencia de los trabajadores, lo que impacta en la eficiencia organizacional. La falta de reconocimiento en la importancia de lo anteriormente mencionado, genera que muchos países, a pesar de la creciente conciencia, todavía presentan un reto en la implementación de estrategias efectivas de formación, lo que impacta en la productividad y desempeño de los entornos laborales.

En el contexto nacional, en Perú, la falta de actualización en las (TICs) entre los empleados administrativos de las instituciones públicas es uno de los límites principales que frenan mejorar la productividad. Según la Cámara de Comercio de Lima (2019), la gestión pública se ve frenada principalmente por el temor al cambio y el miedo a no responder



apropiadamente a los cambios positivos por los trabajadores. Tales deficiencias socavan la eficacia de los procedimientos administrativos y la calidad de los servicios proporcionados al público. Además, una mala comprensión de las funciones específicas de los empleados de la administración pública da lugar a, y perpetúa, la falta de especialización que afecta negativamente al servicio público. La ausencia de formación continua y el bajo ajuste institucional a los modernos marcos tecnológicos y organizativos son un reflejo de la falta de, y la necesidad de, esfuerzos continuos de modernización institucional.

La situación en la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ) no es diferente. Esta universidad tiene enormes desafíos en la atención de estudiantes debido, en parte, a la poca capacitación en TIC de los administrativos. Esto, a su vez, provoca que los administrativos que atienden a los estudiantes y a la comunidad en general, brinden atención lenta y complicada. La queja más recurrente, y que seguramente afecte la atención de estudiantes, es la que se relaciona con la lentitud y lo engorroso de los trámites administrativos. La universidad ha, paulatinamente, ido adoptando políticas de digitalización de documentos administrativos, una exigencia de SUNEDU, pero la integración de los trámites administrativos queda aún en deuda. La no digitalización de los trabajos de la universidad en la inscripción de cursos y en la gestión de notas, entre otros, es una clara evidencia de que hay oportunidades para optimizar la prestación de los servicios y la experiencia de los estudiantes. Esto pone de evidencia el bajo nivel de aprovechamiento en la incorporación de tecnologías que podrían contribuir a la productividad de la UNAJ, así como a la capacitación en el uso de estas tecnologías que la UNAJ debería ofrecer a su personal administrativo. Esto sin duda, la ayudaría a atender a sus administrativos y a cumplir con los requerimientos de productividad que se le exige a nivel nacional y de otros países supranacionales.



1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

Esta investigación se llevará a cabo en la Universidad Nacional José Almeyda, ubicada en Juliaca, provincia de San Román, Perú. La universidad, pública y situada en esta región del país, ofrece enseñanza de alta calidad. Cuenta con diversos programas académicos; sin embargo, las oficinas administrativas requieren importantes cambios para optimizar sus procesos internos. La investigación se referirá a los funcionarios administrativos de la universidad, en particular, a los de las áreas de gestión de servicios, registros académicos, y otras unidades esenciales de la administración universitaria. La elección de esta universidad obedece a la necesidad de demostrar que, con el debido entrenamiento, el personal podrá mejorar la eficiencia del servicio que se brinda a los estudiantes y que estos, a su vez, alcanzarán los objetivos académicos propuestos.

1.2.2. Delimitación social

La población de estudio estará compuesta por parte del personal administrativo de la UNAJ. Esta selección incluye a todos los trabajadores que desempeñan funciones administrativas en diferentes áreas de la Universidad. Se considera un enfoque inclusivo que abarca tanto a los trabajadores administrativos de nivel básico como aquellos que ocupan cargos de mayor responsabilidad. Se dará especial atención a la capacitación que reciben estos empleados en relación con su desempeño, identificando los factores que afectan su productividad y eficiencia. La investigación busca comprender de qué manera la capacitación sí influye en mejorar sus habilidades, sus actitudes y el rendimiento de los trabajadores administrativos de la UNAJ.

1.2.3. Delimitación temporal

La investigación se llevará a cabo a lo largo de 2025. La etapa de recolección de datos arranca el primer trimestre del 2025 a través de la técnica de encuesta y el instrumento



el cuestionario se extenderá hasta el segundo semestre para el análisis de los datos recopilados. La delimitación temporal también incluye una revisión de los programas de capacitación continua que se han implementado en la universidad en los últimos años, con énfasis en su efectividad y en cómo han influido en la capacidad de los trabajadores durante el año en curso, esta delimitación temporal permite obtener una visión actualizada y clara de las prácticas de capacitación y como éstas influyen en la productividad, lo cual asegura la relevancia de estos hallazgos.

1.3. Formulación del planteamiento del problema

1.3.1. Problema principal

¿Existe relación entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025?

Problemas específicos

1.3.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es la relación entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025?

PE2. ¿Cuál es la relación entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025?

PE3. ¿Cuál es la relación entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025?

1.4. Justificación del estudio

Desde un aporte teórico este estudio lo que se pretende es profundizar de manera clara como la formación continua tiene influencia en la productividad de los trabajadores en el ámbito universitario. En teoría organizacional se muestra cómo la actualización continua



de la experiencia y el conocimiento permite a los trabajadores adaptarse más fácilmente a los nuevos cambios y desarrollar habilidades para sus puestos de trabajo, lo que en última instancia impulsa una mayor eficiencia en los procesos administrativos. Este estudio pretende aportar nuevas evidencias sobre la relación entre ambos factores, ampliando las investigaciones previas que vinculan la formación continua con mejoras en el rendimiento laboral.

Desde un aporte práctico, este estudio se justifica por su capacidad para ofrecer recomendaciones específicas que puedan ser implementadas por la Universidad Nacional de Juliaca. Al identificar las áreas donde los empleados requieren más capacitación Podría optimizar el uso de los insumos o recursos de la institución mejorando un el servicio de calidad brindado a los estudiantes y público en general lo cual reduce el tiempo de respuesta en los trámites. La mejora en la capacitación puede ir la elevar la satisfacción no solamente del personal sino también de los usuarios y reforzar el compromiso con la institución educativa.

Esta investigación se realizó mediante pruebas cuantitativas y un diseño no experimental, con una prueba de correlación para analizar la capacidad y la productividad laboral del personal administrativo de la Universidad. Se observarán y medirán las variables sin alterar el entorno laboral, obteniendo datos objetivos. Las encuestas estructuradas recogerán información directa de los empleados, garantizando resultados precisos y válidos.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Examinar el grado de relación entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

2.2. Objetivos específicos

OE1. Establecer el grado de relación entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

OE2. Establecer el grado de relación entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

OE3. Establecer el grado de relación entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. *Internacional*

El estudio realizado por Aguilar et al. (2025) se enfocó en determinar el efecto de los programas de capacitación en la productividad del personal de una distribuidora en Monclova, mediante una metodología cuantitativa con una muestra de 45 trabajadores, los autores diseñaron un instrumento de recolección basado en encuestas y lo sometieron a un análisis de confiabilidad con un alfa de 0.66, demostrando la fiabilidad del instrumento. Los resultados cuantitativos, basados en un análisis de normalidad, indicaron que los empleados efectivamente recibieron cursos de inducción y otros programas de capacitación acordes a sus necesidades, y que estos cursos tuvieron mejora en la productividad laboral, reflejándose en un mejor rendimiento en sus actividades operativas. Sin embargo, se recomendó mejorar el diseño de los cursos, ya que algunos no contribuyeron de manera significativa al desarrollo de habilidades operativas. La investigación concluyó que la capacitación incrementa la producción y que la institución debería fortalecer sus programas de formación a fin de maximizar las ventajas en términos de habilidades operativas y rendimiento profesional en general.



El artículo de Flores et al. (2024) Este estudio aborda cómo la formación profesional influye en el desarrollo de competencias en la industria textil de Latacunga, y su impacto en la atención al usuario. En el método se utilizó un enfoque mixto, se examinó la oferta de capacitación existente y su aporte al servicio al usuario. Los hallazgos evidencian que dichos programas potencian de forma significativa las habilidades del personal, traduciéndose en mayores niveles de productividad y competitividad del sector, al mismo tiempo que favorecen la igualdad de género. A partir de estos resultados, se plantearon estrategias para optimizar la formación, enfocadas en, tecnología y comercio para adaptarse a la demanda del mercado. La investigación también subraya la importancia del apoyo gubernamental y políticas públicas para implementar estos programas. En conclusión, la capacitación continua para elevar el servicio al cliente y fortalecer la cohesión social y económica en Latacunga.

El estudio de Cornejo y Ruíz (2024) Este estudio examina cómo la competitividad y capital humano afecta la productividad de las mypes textiles en Ecuador. El estudio utilizó un sistema de revisión de literatura y un enfoque mixto de métodos cualitativos y cuantitativos, entrevistas con directivos y encuestas a empleados para determinar la relación entre ambas variables. Los resultados muestran que la formación continua, un clima organizacional positivo y la motivación del personal son claves para la competitividad y la productividad. La investigación subraya la importancia de incrementar en el crecimiento de habilidades del equipo a fin de aplicar estrategias que fortalezcan sus habilidades, lo cual redundará en un mejor desempeño empresarial. En conclusión, el crecimiento del talento humano y mejorar la condición en la cual laboran a fin de sostener la competitividad y aumentar la productividad en el sector textil ecuatoriano.



El estudio de Samberino et al. (2024) evalúa el influencias en la capacitación de otras habilidades comunicativas lo cual influye en la productividad de las PYMES para ello para lo cual se empleó el siguiente método de investigación cuantitativo encuestas y autoevaluaciones pre y post capacitación junto con un análisis de datos de productividad. La muestra estuvo integrada por colaboradores de PYMES que participaron en un programa de capacitación en competencias como Comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos. El fortalecimiento de estas habilidades se vinculó a un aumento en la productividad, manifestado en una gestión de proyectos más ágil y una disminución de fallos operativos. Adicionalmente, se evidenció una mejora en el ambiente laboral, lo que favoreció una mayor satisfacción y retención del personal. En síntesis, invertir en habilidades blandas es clave para el crecimiento y sostenibilidad de las PYMES, mejorando la productividad y creando un ambiente colaborativo.

El estudio de Santiesteban y Licea (2024) aborda el vínculo entre las universidades y centros de estudio con el objetivo de mejorar la educación continua de profesionales y trabajadores, seguido se aplicó un enfoque cualitativo con encuestas entrevistas y análisis documental con el fin de mejorar la capacitación en los docentes del centro de estudios y su comprensión de los profesionales. La muestra incluyó 94 operarios y 12 profesores que participaron en la formación. Los resultados indican que el vínculo universidad-centro de capacitación contribuye a la mejora del desempeño laboral y profesional, a través de la aplicación de un procedimiento metodológico basado en la educación en el trabajo y en la actualización de conocimientos. La conclusión destaca la importancia de este modelo de vinculación para el desarrollo local y regional, sugiriendo que la integración de las universidades



con los centros de capacitación puede mejorar la calidad de la capacitación en sectores clave y fortalecer el capital humano en el país.

3.1.2. Nacional

El estudio de Guzmán et al. (2024) evalúa el impacto de los sistemas agroforestales (SAF) en la producción de café y cacao en San Martín. Usando la metodología de emparejamiento de puntaje de propensión (PSM), el objetivo fue comparar la productividad. La población consistió en productores de café y cacao de diversas áreas agrícolas, con una muestra de 269 unidades agropecuarias. Los resultados cuantitativos indican que los SAF incrementan la productividad en los cultivos de cacao en un 43%, mientras que en los cultivos de café, la productividad disminuyó en un 53%. Los factores que más influyeron en la productividad y árboles, así como la configuración de los SAF. A nivel cualitativo, se concluyó que la efectividad de los SAF depende de la correcta integración de sus componentes y de las condiciones específicas de cada finca, sugiriendo la necesidad de adaptar los sistemas agroforestales a las características territoriales y productivas locales para maximizar los beneficios.

El estudio realizado por Ortiz y Palomino (2025) Se analiza de qué manera los SETT impulsan la innovación y productividad en empresas peruanas. Se utilizan Información de la Encuesta Nacional de Perú y se aplica el modelo CDM junto con PSM para mejorar la fiabilidad de los resultados se utiliza la puntuación de propensión generalizada con la finalidad de analizar cómo los indicadores que se muestran en la innovación y venta responden a los diferentes niveles de inversión la investigación en capacitación id impulsa la innovación y mejora el incremento de la productividad laboral sin embargo dicha relación no se muestra lineal lo que indica que existen umbrales de inversión necesarios para maximizar sus efectos. La



investigación también destaca que los servicios de extensión tecnológica y la colaboración externa son esenciales para las (PYMES), permitiéndoles innovar con menor riesgo y costo. La conclusión resalta que invertir en innovación abierta y en la transferencia de tecnología como parte de una estrategia para crecimiento en la competitividad del mercado peruano.

El estudio de Leon et al. (2023) el artículo analiza el vínculo entre la motivación y la productividad laboral en una cooperativa de ahorro en ubicado en la selva de Perú se aplicó un enfoque cuantitativo de nivel correlacional con una muestra de 73 trabajadores en seis agencias. Mediante un cuestionario Likert, se evaluaron los niveles de motivación laboral (extrínseca, intrínseca y trascendente) y productividad laboral. Los resultados mostraron que un alto porcentaje de colaboradores tenía baja motivación, correlacionándose con baja productividad ($r = 0.597$). La investigación indica que la motivación laboral afecta la productividad, recomendando talleres o actividades que incrementen el trabajo en equipo a fin de también incrementar el compromiso organizacional dentro de los trabajadores de dicha entidad.

El estudio de Rocha y Ocrospoma (2024) Estudia la correlación entre la gestión de la calidad y la productividad, con el fin de identificar cómo las prácticas de aseguramiento de la calidad influyen en la eficiencia y los niveles productivos de sus proyectos, empleando un enfoque mixto, se evaluaron las prácticas de gestión de calidad mediante encuestas, entrevistas y revisión de documentos internos en una empresa constructora de tamaño mediano. Los resultados mostraron que la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en el enfoque de Total Quality Management (TQM) aumentó significativamente la productividad. Se observó una reducción del 20% en el tiempo de construcción, una disminución del



41.7% en los costos de retrabajo, y una reducción del 36.4% en el número de defectos por proyecto. Además, la satisfacción del cliente mejoró en un 23.1%. La conclusión resaltó que una gestión de calidad la capacitación continua y la adopción de nueva tecnología son clave para la optimización procesos y mejorar asimismo la eficiencia esta investigación revela que integrar prácticas de calidad mejora el producto y aumenta la eficiencia, productividad y fortaleciendo la competitividad.

El estudio realizado por Castillo y Vidal (2024) tiene como objetivo evaluar Impacto de la capacitación del personal en la productividad laboral en una minera de Pasco, Perú, en 2023. El método que se aplicó fue cuantitativo de diseño no experimental y correlacional la muestra del estudio fue de 200 trabajadores especialmente el área operativa el análisis de los datos permitió establecer que la variable capacitación tiene un impacto directo en la productividad laboral de los empleados, respaldado por una relación causal con un coeficiente de Nagelkerke de 0.896 (89.6%). Los resultados sugieren que una planificación adecuada de la capacitación y su evaluación impactan de manera positiva en la eficiencia y desempeño, mejorando los resultados operativos. La conclusión del estudio resalta que mejorar los programas de capacitación con la finalidad de optimizar la productividad en el sector minero especialmente con una programación temporal adecuada y evaluaciones continuas.

3.1.3. Local

El estudio realizado por Velasco (2023) explora como la satisfacción se relaciona con el trabajo remoto. Utilizando una metodología correlacional, se analizó una población de 39 trabajadores mediante encuestas, y los datos obtenidos se procesaron utilizando Rho, se constató una asociación significativa entre la complacencia del trabajo (intrínseca y extrínseca) y el trabajo virtual, con una



correlación positiva de intensidad moderada. Del mismo modo se encontró una relación fuerte entre la optimización de procesos y complacencia laboral entre la capacitación y dicha satisfacción. No obstante, no se identificó un vínculo estadísticamente relevante con la cultura organizacional ni con las (TIC). Las conclusiones sugieren que el trabajo remoto, facilitado por la emergencia sanitaria, contribuyó positivamente a la satisfacción de los empleados, resaltando lo que es importante de la capacitación la optimización de procesos como factores muy principales en el entorno laboral remoto.

El estudio realizado por Montes De Oca (2024) El estudio se planteó como objetivo evaluar impacto de la educación en productividad de los trabajadores se aplicaron cuestionarios a 50 trabajadores y se procesaron los datos en SPSS usando un enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Se encontró una significativa correlación entre la gestión formativa y la productividad del personal ($p = 0,000$), validando la hipótesis alternativa. Se concluyó que la gestión adecuada de la capacitación, a través de sus dimensiones de diagnóstico de necesidades, diseño, implementación y evaluación de la efectividad, tiene un impacto directo sobre la productividad del personal, siendo más significativa en los casos donde la capacitación es óptima. La investigación subraya que es importante mejorar la calidad de la capacitación para maximizar los beneficios en términos de productividad laboral.

El estudio realizado por Chavez (2020) tiene como objetivo proponer un plan para reducir el ausentismo y mejorar la productividad en una minera en Puno, 2017. Se realizó un análisis de la situación de cómo se llevan los procesos relacionados con el ausentismo laboral, encontrando una deficiencia en el control de asistencia y permisos, con un 31.20% de ineficiencia en los procesos. Se desarrollaron propuestas



como la mejora en el control en la puntualidad un plan de capacitación y seguimiento a los permisos por descansos médicos. La implementación del plan mostró que reducir el ausentismo podría aumentar la productividad laboral en un 4% y tener un beneficio/costo de 2.72, evidenciando su rentabilidad. La conclusión subrayó que reducir el ausentismo laboral es clave para mejorar la productividad y competitividad de la empresa minera.

El estudio realizado por Quispe y Vilcapaza (2021) tiene como objetivo mejorar la productividad en la Cooperativa Agroindustrial Ltda. de Puno, a través de, especialmente utilizando las herramientas 5'S y Kaizen. Con un diseño cuasi experimental, se centró en el área de producción de quinua orgánica, con un análisis antes y después de la aplicación de las técnicas Lean durante un período de 20 días. La productividad, con un aumento de la productividad del 67% en el pretest a un 82% en el posttest, mientras que la eficiencia y la eficacia también experimentaron mejoras notables. El estudio concluye que la implementación de Lean Manufacturing, al eliminar desperdicios y optimizar el flujo de trabajo, resultó en un aumento en la productividad y eficiencia de la cooperativa.

El estudio realizado por Ramos y Escobar (2021) tiene como objetivo evaluar la capacitación del personal administrativo en la Municipalidad de Puno. Se analizó las cuatro dimensiones de la capacitación: evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación, usando un enfoque descriptivo y un diseño no experimental transversal. Los resultados mostraron que la capacitación en la municipalidad se considera "regular" según las respuestas de los asistentes administrativos, con un 45% de los participantes calificando la capacitación de manera regular en la evaluación de necesidades, el diseño del programa y la implementación del programa. En general, se encontró que la capacitación es



deficiente, lo que afecta la eficiencia y la calidad de la atención a los usuarios. La investigación concluyó que siempre es necesario mejorar los programas de capacitación a través de la promoción de convenios interinstitucionales y la creación de nuevas estrategias con la finalidad de fortalecer las capacidades del personal que trabaja en el área administrativo lo que contribuye a los objetivos organizacionales.

3.2. Marco teórico

La definición de capacitación continua ha sido estudiado ampliamente por distintos autores y esta idea ya se ha consolidado como un elemento clave para el desarrollo profesional de los empleados en numerosas empresas. Según Baldwin y Ford (1988), mantener actualizadas las habilidades es fundamental en el ámbito empresarial, ya que permite a los empleados superarse y adaptarse a los cambios en el entorno laboral. En este sentido, la formación no solo mejora las habilidades técnicas del trabajador, sino que también fomenta un mayor entusiasmo y compromiso con la organización. Por otro lado, la relación entre capacitación y productividad ha sido analizada por diversos estudios, como el de Becker (1964), quien argumenta que la inversión en formación de los empleados genera un retorno positivo en términos de mayor eficiencia y rendimiento. Además, la teoría del capital humano de Schultz (1961) explica que los empleados que adquieren conocimientos al mejorar sus habilidades pueden aplicarlos en beneficio de la empresa. Esto influye directamente en la calidad de la producción y la competitividad del sector. Estas reglas básicas son importantes.

3.2.1. Capacitación continua

La capacitación continua optimiza las habilidades y destrezas que los trabajadores han ido acumulando a través del tiempo en su trayectoria profesional. Este tipo de formación no termina en un solo evento o actividad, sino que se extiende



en un proceso que debe permanentemente ajustarse a las necesidades del contexto organizacional y a los avances en tecnologías, metodologías, y formas de trabajo. Como señalan Baldwin y Ford (1988), El entrenamiento continuo es fundamental para que el trabajador pueda enfrentar los desafíos de las funciones en su puesto y logre mejorar su desempeño en forma global. Motivación y la voluntad de los trabajadores se relacionan con la capacitación en forma continua, puesto que se les ayuda a adquirir los medios para que levanten su nivel profesional y logren sus propósitos en el trabajo.

A lo largo de las últimas décadas se han descrito varias teorías y modelos que analizan los efectos que tiene la capacitación continua en las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, y su relevancia. Becker (1964), uno de los primeros en desarrollar la teoría del capital humano, argumenta que entrenar a los trabajadores y aumentar su preparación es una inversión, cuyo retorno se espera en forma de mayor productividad y competitividad de la organización. Esto se traduce en mayor valor agregado que un trabajador entrenado puede generar, puesto que su preparación permite que la organización optimice y enriquezca los resultados de su producción. Esto se complementa con la idea de Schultz (1961) de que los Recursos Humanos son uno de los activos más importantes de la organización y que la inversión en su entrenamiento no solo mejora la producción, sino que también el bienestar general de los trabajadores. Por lo tanto, la capacitación continua es también una estrategia organizacional que aumenta la rentabilidad a largo plazo.

Un aspecto clave de la capacitación continua es su capacidad para transformar la organización de manera integral. Según Garavan, Costine y Heraty (1995), la capacitación debe alinearse con los proyectos estratégicos de la entidad y enfocarse en incrementar habilidades que sean relevantes y transferibles dentro del puesto de



trabajo. Este enfoque estratégico de la capacitación muestra la entidad debe mantenerse competitiva dentro del entorno en la cual cambia rápidamente además de fomentar una cultura organización de aprendizaje continuo. La capacitación continua también influye directamente en la innovación ya que los trabajadores que acceden a formación constante son más propensos a proponer nuevas ideas y a implementar soluciones creativas en sus respectivos roles. La innovación, en este contexto, implica mejorar productos y optimizar procesos internos para aumentar la eficiencia operativa.

Tabla
Comparación de Conceptos de Capacitación

Concepto	Definición	Autor(es)	Año
Capacitación continua	Proceso de formación continua para mejorar habilidades y conocimientos laborales	Baldwin y Ford	1988
Teoría del capital humano	Inversión en el desarrollo de habilidades y conocimientos para aumentar la productividad	Becker	1964
Cultura de aprendizaje continuo	Alineación de la capacitación con los objetivos estratégicos de la organización	Garavan, Costine, Heraty	1995

3.2.1.1. Teorías y Modelos de Capacitación

La formación continua se relaciona con diferentes teorías que abordan de qué manera el entrenamiento y desarrollo de habilidades impacta en el desempeño en un trabajo. La Teoría del Capital Humano desarrollada por Becker (1964), afirma que el entrenamiento de los trabajadores y el incremento de su valor en el mercado y de la productividad de la organización van de la mano. Para Becker, los trabajadores, junto con su educación y formación, son activos valiosos, y su entrenamiento se debe considerar un gasto productivo. Desde dicha perspectiva, la capacitación se debe considerar un activo de la organización, como la inversión en tecnología y



maquinaria, con el mismo objetivo de preparar la organización para generar rendimientos en el futuro. Schultz (1961), Otro de los principales exponentes de la teoría del capital humano complementa esta teoría al sugerir los incrementos en la educación y el entrenamiento los empleados impactan de manera directa en la productividad de la organización y en su crecimiento económico, y en el caso de la organización en y el crecimiento de la economía a nivel sociedad.

La capacitación continua está sustentada también en la Teoría del Aprendizaje Organizacional, la cual se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan a través del conocimiento colectivo y la modificación de sus procesos internos. Este concepto fue presentado por Argyris y Schön (1978), quienes indicaron que el aprendizaje que se produce al interior de una organización es un componente crucial para que ésta se adapte a cambios que se producen en el medio y en su entorno operativo. Para esta teoría, la capacitación continua no es un proceso meramente individual, sino que también es colectivo, ya que los empleados, a través el aprendizaje y la enseñanza, el conocimiento, y la adquisición de distintas competencias, la organización mejora el desempeño de la instancia en su conjunto. De esta forma, la organización, en vez de depender únicamente de las habilidades individuales, crea un ambiente en el que el conocimiento fluye de forma continua y efectiva, lo cual facilita la innovación y el incremento de la competitividad. Esta teoría recalca la importancia de la capacitación por el entrenamiento que se recibe.

Con respecto a las capacitaciones, dentro el contexto organizacional, uno de los más relevantes sigue siendo el Modelo de Capacitación y Desarrollo de Kirkpatrick (1959), el cual establece una medición de la efectividad del entrenamiento en cuatro niveles: aprendizaje, comportamiento, reacción y resultados. Este modelo mide la satisfacción que los empleados sienten respecto a las



capacitaciones y si los conocimientos adquiridos fueron utilizados en el trabajo (comportamiento) y si los resultados en el trabajo fueron mejorados (resultados). Su principal ventaja es que permite, en un solo formato, realizar una medición integral de la efectividad de los programas, lo que, además, permite realizar los ajustes que mejoren las estrategias de capacitación.

Otro de los modelos más utilizados es el Modelo de Capacitación de Need Analysis de Goldstein (1986), que establece la necesidad de un análisis de la brecha de habilidades entre el desempeño actual y el futuro que la organización espera de sus empleados. Este enfoque se centra, primero, en una evaluación a fondo de las necesidades de capacitación y posteriormente en la identificación de los métodos y estrategias de enseñanza que mejor se adecuen a cubrir dicha brecha. A diferencia de otros modelos que se centran más en la implementación de la capacitación, el modelo de Need Analysis pone un fuerte énfasis en la preparación y diagnóstico previo, asegurando que los programas sean específicamente diseñados para abordar las deficiencias de habilidades reales y las metas estratégicas en la entidad.

3.2.1.2. Importancia de la Capacitación Continua en las Organizaciones

El crecimiento profesional de los colaboradores en las organizaciones se logra gracias al entrenamiento continuo. Noe (2017) menciona que la capacitación y la actualización de conocimientos y actitudes que en un determinado empleo se requieren para incrementar su productividad, en el desempeño del trabajo y en la función que se realiza en la organización, potencian, además, las competencias técnicas. La capacitación continua contribuye al crecimiento de la autoestima y la satisfacción en el trabajo, lo que se traduce en mayor motivación y en compromiso de la persona con el logro de los objetivos de la organización, lo que se traduce en progreso y eficiencias en la productividad del trabajo. Esto plantea un reto mayor en



la actividad laboral. Armstrong (2009) afirma que, cuando las organizaciones destinan recursos y esfuerzo al entrenamiento de su personal, no solo fortalecen la capacidad operativa de la organización, sino que también ayudan al desarrollo de las competencias de los colaboradores en la toma de decisiones, en la innovación y en el liderazgo en el trabajo.

La influencia positiva de la capacitación continua en el crecimiento profesional se extiende mejora de las oportunidades de crecimiento organizacional. Kirkpatrick (1998) señala que un buen programa de capacitación promueve el aprendizaje y así mismo una cultura de aprendizaje continuo. Esto permite que los empleados estén siempre preparados para asumir nuevos desafíos, lo que aumenta sus posibilidades de promoción y, por ende, su permanencia a largo plazo en la organización. Además brinda a los trabajadores diferentes herramientas que les permite adaptarse a las nuevas tendencias en tecnología y cambios en las demandas del mercado lo que es particularmente importante en sectores con alta tasa de innovación. En este sentido, la capacitación continua actúa como un motor de desarrollo profesional, ya que prepara a los empleados para ocupar posiciones de mayor responsabilidad dentro de la estructura organizativa.

Desde la organización los beneficios que derivan de la implementación de programas de capacitación continua son significativos y abarcan diferentes dimensiones. Becker (1964) y Schultz (1961) coinciden en organizaciones que capacitan a sus empleados logran un incremento en la productividad general, gracias a que los trabajadores mejor capacitados son más eficientes y cometen menos errores. Además, Garavan et al. (2001) sugieren que la capacitación continua mejora las habilidades para adecuarse a los entornos cambiantes como la incorporación de nuevas tecnologías la competencia y las regulaciones del mercado. Los programas



de capacitación también contribuyen a la reducción de la rotación del personal, ya que los trabajadores que se sienten que la entidad invierte en su desarrollo profesional son más expuestos a mantenerse comprometidos y satisfechos de esta forma las capacitaciones no sólo favorecen el crecimiento el desarrollo individual también crea un entorno organizacional más estable competitivo y constante evolución.

3.2.1.3. Tipos de Capacitación Continua

A. Capacitación Técnica vs. Capacitación de Habilidades Blandas

La capacitación técnica se refiere a la formación orientada a incrementar habilidades específicas de los trabajadores relacionadas con el conocimiento técnico o especializado se requiere que realizar tareas concretas en el trabajo. Esta capacitación se centra en la adquisición de destrezas prácticas ya sea como el manejo de herramientas software especializado o procedimientos operativos dentro de un área técnica específica. Según Noe (2017), La capacitación técnica es muy importante que los trabajadores estén debidamente equipados para trabajar eficientemente y de forma segura especialmente en ingeniería tecnologías de información y manufactura.

Sin embargo la capacitación de habilidades blandas está orientada al crecimiento de habilidades entre las personas y social lo cual es clave para el trabajo en equipo y liderazgo. Según Goleman (1995), las habilidades blandas, como la inteligencia emocional asimismo la empatía son principales para lograr el éxito en la organización ya que facilitan la colaboración efectiva y la gestión de relaciones laborables saludables. Aunque la capacitación técnica es importante para tareas específicas, las habilidades blandas permiten a los empleados adaptarse mejor al entorno laboral y a los cambios organizacionales, mejorando la dinámica y la



productividad dentro de la empresa. La inclusión de ambas maneras de capacitación crea un perfil más completo optimizando el rendimiento y el ambiente laboral.

B. Modalidades de Capacitación: Presencial, Online, Híbrida

Las modalidades de capacitación son las formas en las que se imparten programas de formación y la y como se elige depende de diferentes factores como el tipo de contenido a enseñar los recursos disponibles y las características de los trabajadores. La capacitación que se imparte de manera presencial Es lo más tradicional que se realiza en un entorno físico donde los empleados Participan de manera muy activa en diferentes sesiones cara a cara con los instructores. Esta modalidad favorece la interacción directa el Networking y las posibilidades de resolver las dudas que tengan los trabajadores en tiempo real lo que es particularmente efectivo para la capacitación práctica (Baldwin y Ford, 1988).

La capacitación con la in por otro lado se ha vuelto cada vez más popular esto debido a la flexibilidad que otorga y también a la accesibilidad. Esta modalidad permite a los trabajadores acceder a los contenidos de estos diferentes partes ¿o lugares de la ciudad o del país y además en cualquier momento lo que facilita la capacitación en horarios flexibles. Según Kaufman y Mann (2015), la capacitación online es una excelente opción para empresas con empleados dispersos geográficamente, ya que disminuye los costos referentes a la capacitación presencial y que permite personalizar los temas de formación así mismo las necesidades individuales de cada trabajador sin embargo 1 de los desafíos de la capacitación online es mantener la atención y el compromiso de los participantes de manera activa.

Existe una modalidad híbrida que combina también lo mejor de ambas modalidades ofrece una parte de manera presencial y la otra parte de manera online lo que permite a los trabajadores disfrutar de la interacción personal y asimismo



aprovechar la flexibilidad de los formatos digitales. Según Siemens (2005), El aprendizaje combinado es ideal Para las organizaciones que buscan cierta flexibilidad y equilibrio la conveniencia de la capacitación online con los beneficios del contacto directo y las dinámicas interactivas propias de la capacitación presencial. Esta modalidad se ha convertido en una opción muy efectiva, especialmente en el contexto post-pandemia, donde el trabajo remoto y la digitalización se han incrementado.

C. Capacitación Interna vs. Externa

Son programas de formación de la propia organización, esta modalidad es ventajosa porque los contenidos de la capacitación pueden estar completamente se alinean con los objetivos valores y las necesidades concretas de la entidad. Según Garavan, Carbery y Rock (2012), la capacitación interna permite una integración más directa con la cultura organizacional y oferta más flexibilidad para que esto se puedan adaptar a cambios en la estrategia empresarial. Además, los formadores suelen ser expertos internos que comprenden la dinámica y de la entidad lo cual facilita la transferencia de conocimientos y habilidades.

Asimismo, por otro lado, la capacitación que se externaliza implica contratar a nuevos proveedores que sean expertos externos con la finalidad de impartir los programas de formación esta modalidad es útil cuando la organización necesita acceder a nuevos conocimientos o nuevas habilidades especializadas que no están disponibles dentro de la organización. Según Baldwin y Ford (1988), la capacitación externa puede aportar una visión fresca e imparcial sobre las mejores prácticas de la industria para actualizarse en tendencias y tecnologías. Un reto de la capacitación externa es adaptar los contenidos a las necesidades de la organización, lo que requiere más personalización y seguimiento.



3.2.1.4. Factores que Afectan la Eficiencia de la Capacitación Continua

La cultura de la organización si influye en la eficiencia y eficacia de la capacitación continua. Según Schein (2010), la cultura organizacional incluye creencias y valores que se comparten y estos impactan en la percepción y la participación de los trabajadores en la capacitación una cultura que aprecie el conocimiento favorece la aceptación de la capacitación y motiva a los empleados. Las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo integran mejor nuevas habilidades y conocimientos, aumentando así la productividad.

Otro componente importante de la organización fundamental es la posibilidad y disponibilidad tanto como de Recursos Humanos y la disponibilidad de materiales para llevar a cabo los programas de capacitación. Según Garavan et al. (2012), una de las principales barreras para una capacitación exitosa es la falta de recursos adecuados, como presupuesto, tiempo y personal calificado para impartir las sesiones de formación. Las organizaciones que no disponen de estos recursos que son necesarios pueden enfrentar dificultades en ofrecer programas de capacitación de calidad lo cual conlleva en una baja eficiencia de estos talleres. La asignación adecuada de recursos es esencial para garantizar que los empleados reciban una capacitación completa y pertinente, lo que a su vez favorece a su desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos.

Los factores individuales juegan un papel crucial en la efectividad de la capacitación continua. La motivación de los empleados es uno de los factores más influyentes en su disposición para participar activamente en programas de capacitación. Según Deci y Ryan (1985), la motivación interna el cual se refiere al deseo que tienen de manera interna de aprender y desarrollarse es más eficiente que la motivación externa que depende de ciertas recompensas. Los empleados



motivados no solo asisten a los programas de formación, sino que también aplican lo aprendido en sus tareas diarias, lo que incrementa la efectividad de la capacitación. Una motivación adecuada genera un mayor compromiso con el proceso de aprendizaje.

Además de la motivación, las habilidades previas de los empleados también influyen en la efectividad de la capacitación. Según Swanson (2001), los individuos que cuentan con una sólida base de competencias, que son relacionadas y que son pertinentes para su trabajo, tienden a integrar y aplicar conocimientos y habilidades que son nuevas de una manera más efectiva. Contrariamente, las personas que poseen conocimientos y habilidades escasas o que son deficitarias, que están más lejos de los académicos, experimentan más dificultades y, por tanto, asumen una carga de capacitación que, por esas mismas razones, se cierra. Para que la capacitación resulte efectiva, es necesario que los programas den respuesta a las características pertinentes que poseen sus aprendices. Esto, con la conciencia de que, así y todo, la capacitación avanzada, los programas de formación continua y los cursos de especialización, mayormente se concentran en que dichos ejecutivos y, por su puesto, son aquellos que aportan más valor en las empresas o entre las líneas de negocio.

Evaluar la efectividad de la capacitación es fundamental para determinar si formaciones han cumplido las metas y deben determinar las áreas de oportunidad. Para Kirkpatrick (1998), la evaluación de la capacitación contempla cuatro niveles: reacción, aprendizaje, cambio de conducta y resultados organizacionales. Esta última evalúa la satisfacción de los empleados sobre la capacitación recibida y el conocimiento trabajado y utilizado en su puesto. La evaluación de resultados organizacionales, como el incremento en productividad y la mejora en la calidad, evidencia la efectividad de la capacitación. Tomar en cuenta el ROI en capacitación



es necesario para justificar gastos y para mejora de los programas abordados (Phillips, 1996).

3.2.1.5. Metodologías y Estrategias de Capacitación

Los métodos tradicionales de capacitación giran en torno a la modalidad presencial, en la que los trabajadores concurren a cursos o talleres que un instructor imparte en un espacio físico. Este tipo de formación, en ciertos casos, puede resultar más efectiva, pero tiende a ser más rígida y a presentar limitaciones en relación a la flexibilidad temporal y espacial. Merriam (2001) señala que, si bien los métodos tradicionales gozan de una amplia aceptación, presentan el reto de no poder ser personalizados a las necesidades de cada aprendiz, dado que los cursos tienden a ser homogéneos y a no considerar las diferencias en la velocidad de aprendizaje de los asistentes. No obstante, la ventaja de la interacción en persona y la posibilidad de aclarar interrogantes en un mismo instante, siguen siendo ventajas clave de estos métodos, sobre todo en el contexto de la formación de competencias que requieran demostraciones y ejercicios prácticos.

Por otro lado, métodos de entrenamiento innovadores como el e-learning, microlearning y gamificación están ganando popularidad, especialmente por su flexibilidad y potencial de personalización. El e-learning permite a los empleados acceder a materiales de formación desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que facilita a los empleados equilibrar la formación y las responsabilidades laborales. Kirkpatrick (1998) incluso sugirió que el e-learning se adaptaría mejor a organizaciones de todo tipo para un alcance aún mayor y a costos más bajos. El e-learning podría servir a organizaciones con empleados dispersos como una ruta de formación rentable para alcanzar a una audiencia geográficamente dispersa.



El microlearning se centra en proporcionar contenido educativo en porciones pequeñas y manejables, y los empleados aprenden con mayor facilidad y evitan la sobrecarga de tiempo. Según Mayer (2009), este tipo de aprendizaje es el más adecuado para el actual entorno laboral donde el tiempo es considerablemente limitado y la formación continua es una necesidad urgente. La gamificación, la inclusión de elementos de diseño de juegos en la formación, ha demostrado ser efectiva en cerrar la brecha de formación y mejorar el compromiso de los empleados con las tareas de formación al hacerlas más divertidas e interactivas.

Según Werbach y Hunter (2012), la introducción de mecánicas de juego como puntos, recompensas y niveles fomenta la participación activa y el aprendizaje experiencial a través de la gamificación.

Las técnicas de enseñanza dirigidas a adultos en el lugar de trabajo deben tener en cuenta sus características particulares. Knowles (1980) define la andragogía como la teoría que establece que los adultos aprenden de manera diferente a los niños. Los adultos son más autónomos en su aprendizaje, buscan aplicabilidad inmediata y asocian nueva información con experiencias pasadas. Las técnicas de enseñanza deben enfatizar la participación activa y la resolución de problemas, en lugar del aprendizaje teórico. El aprendizaje basado en proyectos permite a los empleados implementar lo que han aprendido en situaciones de la vida real, mejorando así la relevancia del contenido.

Otra técnica que funciona es el aprendizaje colaborativo, que ayuda a desarrollar la interacción de cada uno de los integrantes e intercambio de ideas. Para Johnson y Johnson (1999), el aprendizaje colaborativo no solo mejora la retención de los conocimientos, en el caso de los adultos permite el aprendizaje en el uso de la



experiencia para la solución de problemas y el aprendizaje en el uso de la comunicación y cooperación. Además, las simulaciones y el estudio de casos son otras de las muchas estrategias que se utilizan en la capacitación de adultos, pues les permite a los empleados practicar el trabajo en una situación de trabajo real, desarrollando habilidades prácticas en un entorno controlado que no ponen a la organización en riesgo. Reiser (2001) menciona que estas estrategias crean un ambiente de aprendizaje que es inmersivo. Esto ayuda en la retención del conocimiento de forma eficiente y en la transferencia de conocimientos al trabajo.

3.2.1.6. El Rol de la Capacitación Continua en la Productividad

La capacitación continua es esencial para aumentar la productividad laboral, ya que proporciona a los empleados las habilidades necesarias para trabajar de manera más eficiente. Becker (1964) señala que capacitar a los empleados tiene un impacto positivo en la productividad, ya que incrementa el valor del capital humano, lo que a su vez mejora la eficiencia y calidad del trabajo. Este aumento de la productividad se refleja no solo en la reducción de errores y tiempo de trabajo, sino también en la capacidad de los empleados para asimilar nuevos procesos, tecnologías y cambios organizativos. Schultz (1961) indica que los trabajadores que continúan aprendiendo y perfeccionando sus habilidades rinden mejor, lo que, a su vez, tiene un impacto positivo en el rendimiento general.

La capacitación avanzada incrementa las competencias cognitivas y emocionales. Goleman (1995) sostiene que las competencias emocionales y sociales son esenciales para mejorar la comunicación, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la eficiencia y productividad organizativas en general. Los empleados experimentan una mejora en la motivación y el rendimiento cuando perciben que la



organización está invirtiendo en su desarrollo personal. La capacitación aumenta las habilidades técnicas y fomenta la cooperación, la flexibilidad y el liderazgo, lo que a su vez mejora la productividad.

Cada vez más estudios empíricos reconocen el impacto positivo que la capacitación continua tiene en la productividad laboral. Un ejemplo es el estudio de Arthur et al. (2003) donde se analiza la capacitación en empresas del sector manufacturero. Se encontró que las empresas que capacitaron de forma sistemática lograron aumentos del 20% en la productividad de sus empleados comparadas con aquellas que no habían capacitado. Los autores señalaron que las mejoras en la eficiencia no se debieron únicamente a las habilidades técnicas adquiridas, sino también a la confianza y la motivación de los empleados, que se sentían más competentes y más valorados en su puesto de trabajo.

En Europa, Mayo et al. (2009) mostraron los efectos de la capacitación continua dedicada en una red de empresas tecnológicas, señalando un aumento significativo en la innovación, productividad y mejoras en la producción de equipos, especialmente en desarrollo de software, para las empresas que adoptaron un enfoque de capacitación continua. Además, el aumento de la productividad fue proporcional a la cantidad de tiempo dedicado a la capacitación y el perfeccionamiento de habilidades, lo que confirma la necesidad de que el enfoque de capacitación se coloque de manera estratégica.

González y López (2015) consideraron el contexto latinoamericano en su investigación, estudiando empresas de prestación de servicios en México. Encontraron que, como resultado de la implementación de la capacitación continua, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (junto con la competitividad y



productividad de las empresas) fueron mejoras aún más notables. Este estudio ilustra las ganancias de eficiencia dimensional operativa e innovadora y las mejoras en la producción organizativa que resultan de la capacitación continua.

3.2.1.7. Tendencias Actuales en Capacitación Continua

Las innovaciones tecnológicas han cambiado intensamente el ámbito de la educación permanente ofreciendo mejores modalidades de aprendizaje que son más flexibles, accesibles y eficaces. La incorporación de plataformas digitales como Moodle, Coursera, y LinkedIn Learning han hecho la educación más adaptativa y, por lo tanto, más fácil al aprendizaje a distancia y, aun más, al aprendizaje autodidacta. Tal como lo expresa la teoría del conectivismo de Siemens (2005), el aprendizaje consiste en la conexión y construcción de una red de nodos de conocimiento, en el que la interacción por medio de la tecnología de la información y de la comunicación permite tejer redes de conocimiento a través de la web. Estas plataformas educativas digitales poseen la capacidad de interactividad que les permite a los empleados el aprendizaje por medio de recursos educativos.

La última tendencia es el uso de la inteligencia artificial (IA) en la capacitación, que está a punto de revolucionar la personalización del aprendizaje. La IA es capaz de proporcionar contenido personalizado a cada empleado, monitorear su progreso en tiempo real y ajustar las tareas de aprendizaje según su desempeño (Hao, 2020). Incluso puede prever las necesidades de capacitación futuras basándose en el rendimiento y otros cambios en el mercado laboral relacionados con el trabajo. La tecnología de Realidad Aumentada (RA) se está volviendo aún más común en entornos educativos, particularmente en la formación práctica. Los empleados pueden usar gafas de RA para entrenamiento de habilidades para practicar tareas en un entorno virtual que refleja su entorno laboral real (Pantelidis, 2010). Tales



entornos simulados hiper-inmersivos e interactivos ofrecen una oportunidad transformadora de aprendizaje experiencial. Estas tecnologías ofrecen una capacitación que es incluso más efectiva que los métodos de aprendizaje tradicionales porque los empleados pueden aprender, practicar y asumir el riesgo de fracasar en el aprendizaje de la manera tradicional.

La digitalización del mundo laboral implica que el porvenir de la formación continua esté sujeto, de forma prioritaria, a la transformación digital rápida y a la adaptación a las nuevas tecnologías. Según Schwab (2016), en la Cuarta Revolución Industrial, las organizaciones deben enfocarse en la formación de los empleados en habilidades más allá de las técnicas y gestionar la formación continua. Esto incluye la formación en tecnologías que se encuentran en el borde de la aparición, ya que la transformación de los empleados con tecnologías es el eje de la formación continua y de la supervivencia de la entidad.

El futuro de la capacitación se caracterizará por tener un aprendizaje flexible y accesible respaldado por tecnologías como la computación en la nube y el internet de las cosas (IoT). Las plataformas de la nube ofrecen a los empleados libertad y control sobre su proceso de aprendizaje dado que pueden acceder a los contenidos de capacitación en el momento que lo necesiten y desde cualquier lugar. Auerswald (2018) menciona que las organizaciones están comenzando a adoptar un enfoque más centrado en el aprendizaje a lo largo de la vida, donde los empleados tienen la responsabilidad de su desarrollo profesional y la organización solo facilita los recursos necesarios. Este aprendizaje continuo se vuelve crítico en la nueva realidad laboral dado que las competencias requeridas cambian rápidamente. En estos casos, los empleados cuentan hoy, además, con la posibilidad de obtener microcredenciales



o certificados digitales que los ayuden a adquirir de manera rápida las habilidades que necesiten, evitando programas de capacitación.

3.2.2. *Productividad*

La productividad, dentro de la economía y de la organización de empresas, señala la eficacia con la cual se aprovechan los recursos disponibles. De forma un poco más genérica, la productividad se considera como la relación entre los insumos aportados (trabajos, capital, tecnología, etc.) y los productos o servicios alcanzados. En el caso de la productividad laboral se considera la cantidad de bienes y servicios generados en un cierto período de tiempo, en relación con los recursos que el trabajador empleó (Becker, 1964). En la mayoría de las organizaciones, la productividad laboral se ha convertido en una de las cuestiones más importantes, debido a que el valor que la empresa logra y el alcanzado por el trabajador, se relacionan estrechamente. Con relación a la productividad, Schultz (1961) hace referencia al perfeccionamiento, la motivación y las herramientas que se les proporcionan a los trabajadores, justificando así la necesidad de la capacitación y el desarrollo profesional como un motor que se puede utilizar en las organizaciones para aumentar la productividad en el trabajo.

La literatura sobre productividad ha evolucionado a lo largo de la historia. La teoría clásica de la productividad, defendida por Smith (1776) y Ricardo (1817), consideraba que la productividad estaba vinculada a la cantidad de trabajo, y los recursos naturales, y la disponibilidad de los mismos. A diferencia de estas teorías, Solow (1957) en sus obras sobre la productividad “multifactor” y “total” propone que, además de los insumos laborales, los elementos cuantitativos y cualitativos del capital, la tecnología, y la gestión de la organización también son relevantes. Solow sostiene que, en el marco de sus afirmaciones a la productividad, el avance de la



tecnología “progresada” es uno de los valores más importantes, pues la organización bajo el avance de la tecnología puede producir más recursos con menos insumos. Así, la productividad se explica por la interacción de varios factores, residuos y activos, y por la dinámica organizacional compleja que es necesaria para comprender la productividad. La productividad, por lo tanto, se debe de medir en varias dimensiones.

También, vincula la productividad con la innovación y la calidad del trabajo. Para Drucker, la productividad no debe medirse solo en la cantidad, también en la calidad y en el valor. Esto quiere decir que una organización no solo quiere incrementar la producción, también quiere que el producto o el servicio producido sea de mayor calidad, eliminando y reduciendo el desperdicio y mejorando la calidad de los procesos que la organización internamente realiza. En este caso, la productividad no solo se considera una medida de la eficiencia de una organización, se la considera de la eficacia competitiva, por la razón de que el productor y la organización más competitiva y más productiva en el mercado puede ofrecer mejores precios y productos más innovadores por producto. Por consiguiente, la medición de la productividad no considera solamente la cantidad y los resultados de la organización, también se considera la calidad y los indicadores cualitativos que de la organización se presentan y que son determinantes.

El concepto de productividad integral no se refiere únicamente a los aspectos técnicos de la producción, sino a los elementos humanos como el compromiso, la motivación y la formación de los trabajadores. Kirkpatrick (1998) considera que el capital humano se debe valorar para que se pueda lograr un incremento en la productividad, ya que un trabajador con formación y motivación se convierte en un trabajador más eficiente y que aporta más a la organización. En este sentido, la



productividad se convierte en un fenómeno dinámico, en virtud de la mejora continua de los procesos y del aprendizaje organizacional.

Tabla 1
Enfoques y Conceptos Claves de la Productividad

Enfoque	Definición	Autor(es)	Año
Productividad Laboral	Medida de la cantidad de bienes y servicios producidos por unidad de trabajo.	Becker	1964
Productividad Multifactorial	Medición de la productividad que incluye múltiples insumos como trabajo, capital y tecnología.	Solow	1957
Productividad Integral	Enfoque que integra no solo la cantidad producida, sino también la calidad y el valor agregado.	Drucker	1999
Productividad y Capital Humano	Relación entre la capacitación, motivación y la eficiencia en el trabajo.	Kirkpatrick	1998

La productividad es un concepto complejo, que se puede medir y analizar de distintas maneras, que depende de las variables que se tomen en cuenta, y que es determinada por los recursos económicos y las variables de costos de los recursos humanos, así como los costos de la innovación y las variables tecnológicas. Para que la productividad de un sistema considere el aprendizaje organizacional, el sistema no debe limitarse a un aumento cuantitativo de la producción, ya que el objetivo explicado es mucho más que la mera acumulación de recursos. En este sentido, se puede observar la productividad de la organización como un sistema donde los diferentes elementos se encuentran de forma sinérgica. Esto implica que la organización cuenta con un sistema que les permite operar de forma más eficiente que sus competidores.

3.2.2.1. Modelos y Teorías de Productividad

Los modelos económicos que explican la productividad evalúan la influencia que los recursos, humanos, físicos, y tecnológicos, que posee una organización o una economía, tiene sobre la capacidad de producir bienes y servicios de forma óptima.



Uno de los modelos más representativos es el Modelo de Crecimiento Económico de Solow 1956, donde analiza cómo el capital y el trabajo, a través del tiempo, han sido y son pilares del crecimiento de la productividad. En el modelo, Solow plantea que la acumulación de capital y los avances tecnológicos son motores del crecimiento económico y de la productividad. Solow también planteó que la tecnología es un elemento determinante y excluyente para la productividad, de ahí la relevancia de la innovación y la inversión en tecnología para la modernización y la economía productiva.

Otro modelo importante en la explicación de la productividad es la Teoría del Capital Humano propuesta por Becker (1964). Esta teoría ve la capacitación y el conocimiento de los empleados como formas de capital. Becker argumenta que las inversiones en educación y formación aumentan la eficiencia y la productividad de los trabajadores, mejorando así la capacidad de la organización para producir bienes y servicios de calidad. Desde este punto de vista, Becker identifica el capital humano como un factor crucial que sinergiza con el capital físico y tecnológico, convirtiéndose así en un componente fundamental para el avance de la productividad en una organización.

En la medición de la productividad en el trabajo, el enfoque contemporáneo abarca cosas diferentes a lo que se hacía tradicionalmente que se limitaba a las métricas de la cantidad de trabajo producido y el tiempo que se había invertido. Authier y Schwartz (2005) aseguran que se cuenta con varias más. La productividad también se puede medir a partir de la calidad del trabajo, innovación, del impacto y de la eficiencia en el trabajo. Es más, la medición de la productividad laboral debe considerar el trabajo colaborativo y la toma de decisiones, factores que se traducen en el valor agregado y que resurgen en varias propuestas (Drucker, 1999). La



productividad no debe verse solo, y sobre todo, no debe medirse, a partir de la cantidad de trabajo que se realiza. Se debe considerar la calidad del trabajo y la repercusión que su trabajo tiene en la institución.

Los desarrollos en la informática en la última década han facilitado la creación y aplicación de métodos más sofisticados para la medición de la productividad. Hoy en día, la organización y análisis de grandes volúmenes de datos en las empresas permite valorar de manera casi instantánea el desempeño de los trabajadores. Según Brynjolfsson y McAfee (2014), las empresas pueden, en tiempo real, y con un nivel de precisión inédito, medir la productividad. Además, el uso de estos nuevos métodos permite, no solo valorar la productividad de manera individual, sino también a nivel organizacional, considerando la eficiencia, la innovación, la competitividad y el valor de la empresa en el mercado.

El Modelo de Productividad de Factores Totales (TFP) desarrollado por Solow (1957) es otro enfoque clave dentro de la medición de la productividad en el contexto actual. Este modelo intenta evaluar la efectividad con la que una economía o una empresa utiliza todos sus insumos (trabajo, capital, tecnología) para producir un bien o un servicio. A diferencia de los modelos tradicionales que fijan atención en el análisis de insumos individuales, el modelo TFP considera el rendimiento de varios insumos, permitiendo así una medición más precisa de la productividad total. Asimismo, las organizaciones que buscan mejorar su competitividad deben determinar formas de optimizar el uso no solo de las materias primas, sino también del capital humano y las tecnologías novedosas.

3.2.2.2. Factores que Afectan la Productividad

Los factores internos se actual relacionan directamente con el ser humano y su entorno inmediato en el trabajo. Dentro del conjunto de los factores internos, la



motivación se considera uno de los más relevantes en la productividad. Según Herzberg (1966) la motivación en el trabajo se relaciona con los factores intrínsecos de reconocimiento, logro y desarrollo personal. Un empleado motivado se involucra más con su trabajo y, por el esfuerzo que esto requiere, su productividad comienza a mejorar, por ende, la productividad del orgánico se incrementa. Esta consideración se complementa con la motivación humana de Maslow (1943), quien dice que, para que un empleado produzca en gran escala, debe haber satisfecho, primeramente, las necesidades de seguridad y pertenencia, que son más básicas y fundamentales, antes de que autorrealización en el trabajo pueda ser alcanzada.

Otro elemento interno que resulta de importancia son las competencias que tienen los colaboradores para ejecutar sus funciones. Con base en lo que señala Becker (1964), el capital humano – que comprende las competencias, las habilidades y los conocimientos que tienen los trabajadores – es clave para generar valor. Aquellos trabajadores que cuentan con esas competencias para el desempeño de su función, realizan su trabajo de manera más ágil, con menores márgenes de error y con más posibilidades de innovar y generar valor adicional a la empresa. Junto con las competencias, la salud y el bienestar en el trabajo son igualmente de relevancia. En relación con esto, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) establece que, en el caso de las organizaciones, el establecimiento de un entorno de trabajo que promueva la salud física y mental de los trabajadores, no solo se reduce el ausentismo, sino que se optimizan la atención, la salud, el trabajo y la creatividad, y se potencia el desempeño en las tareas. Esto se debe a que el bienestar de los trabajadores se traduce en energía y en concentración para el trabajo, es decir, se traduce en un incremento en la productividad.



Los factores externos que afectan la productividad incluyen la tecnología, el ambiente organizacional y los recursos disponibles. La tecnología ha transformado la productividad de manera profunda en los últimos años. Como señalan Brynjolfsson y McAfee (2014), la adopción de la automatización digital, la inteligencia artificial y las tecnologías avanzadas de análisis de datos ha permitido a las organizaciones optimizar la eficiencia operativa, minimizar gastos y expandir el volumen de producción. La tecnología mejora la comunicación entre los empleados, integra sistemas para optimizar procesos y mejora la productividad organizacional en general. Sin embargo, es crítico darse cuenta de que la tecnología, en forma de herramientas digitales complejas, puede causar simultáneamente frustración y desilusión cuando sistemas mal diseñados o insuficientemente diseñados conducen a la sobrecarga y la desmotivación.

El impacto del contexto organizacional en la productividad también es relevante. Un contexto positivo dentro de la cultura organizacional en el apoyo, en la deferencia y en la comunicación motiva el incremento de la productividad de los colaboradores. Cameron y Quinn (2011) apuntan a que las organizaciones que desarrollan una cultura de alto rendimiento dedican esfuerzos a la colaboración y la innovación en los procesos, lo que deviene en una mejora de la productividad. Además, el liderazgo, la dirección de las políticas de contratación y la disposición de los equipos de trabajo son otras características del contexto organizacional que impactan la productividad de los colaboradores en el contexto del trabajo.

Los insumos que la organización provee, en la forma de materiales, capacitación y apoyo, son determinantes para la productividad. Garavan y colaboradores (2012) sostienen que la motivación de los colaboradores, su entusiasmo y su satisfacción en el trabajo dependen de la existencia de herramientas



de trabajo que posibiliten el cumplimiento de sus tareas. La insuficiencia de insumos, en la forma de herramientas obsoletas y pobre capacitación, puede generar frustración entre los colaboradores. Las organizaciones que proveen insumos apropiados apoyan a los colaboradores para que optimicen su productividad y, como resultado, la organización obtiene una productividad superior.

3.2.2.3. Medición de la Productividad

Medir la productividad es un primer paso importante para aprender la evaluación del trabajo de los empleados.

Saber cómo los recursos de productividad (tiempo, habilidades, materiales) son transformados por los trabajadores en resultados, ya sean servicios tangibles o intangibles, es importante. Tres indicadores de productividad son rendimiento, eficiencia y calidad. El primer indicador de productividad es el rendimiento, definido por Mankiw (2016) como la cantidad de producción por empleado en un marco de tiempo dado. Este indicador está asociado con el aspecto cuantitativo de la producción y, por lo tanto, es comúnmente utilizado en las industrias manufactureras y de servicios.

En el ámbito administrativo, la productividad mide cuán eficientemente los empleados administrativos realizan sus funciones y cuán eficientemente manejan los recursos. Una de las maneras más tradicionales de evaluar la productividad administrativa es a través de la relación de producción a insumo. Aquí, la producción se puede medir en documentos procesados, tareas completadas o servicios prestados, mientras que el insumo se refiere al tiempo, esfuerzo y recursos utilizados para realizar estas tareas. Kaufman y Mann (2015) explican que, aunque este método proporciona una evaluación cuantitativa de la productividad, puede haber falta de



precisión en la medición de la productividad para tareas complejas que involucran elementos cualitativos.

Un método más sofisticado para evaluar la productividad administrativa se basa en el análisis de procesos y la optimización de flujos de trabajo. Garavan et al. (2012) explican que este enfoque se preocupa por revisar más atenta y exhaustivamente cada uno de los procesos administrativos en busca de identificar cuellos de botella, redundancias y los puntos donde los recursos se están perdiendo o no se están utilizando de la mejor manera posible. Gracias al análisis de procesos, las organizaciones son capaces no solo de medir la productividad, sino también de continuar el ciclo de mejora por el simple hecho de eliminar ineficiencias. También la gestión por resultados se ubica en lugar de enfoque más utilizado, en donde se determina la productividad por los resultados alcanzados, tales como el incremento de la satisfacción del cliente, la disminución de los tiempos de respuesta, y el control y reducción de los costos operativos.

3.2.2.4. Impacto de la Productividad en los Resultados Organizacionales

La productividad desempeña un papel fundamental y puede influir en el desempeño de las empresas. Según Drucker (1999), la productividad no solo se refiere a la cantidad de trabajo realizado, sino también a cómo las empresas optimizan el uso de sus recursos (personal, equipo y nuevas tecnologías) y cómo registran sus objetivos de manera más eficiente. Una mayor productividad se traduce en una mayor eficiencia operativa, una mejor calidad de los productos y servicios, y, en definitiva, una reducción de costes. La eficiencia organizacional es el resultado de la capacidad de la organización para producir más con menos recursos, lo que mejora directamente la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Por lo tanto, las mejoras en productividad y, por extensión, eficiencia son pilares fundamentales del



éxito organizacional, permitiendo alcanzar una mayor rentabilidad sin un aumento proporcional de costos.

La productividad de una organización tiene un impacto que trasciende el ámbito financiero. Como indica Schwab (2016), las organizaciones que logran altos niveles de productividad pueden atender con flexibilidad las circunstancias cambiantes de su entorno, ya sea por transformaciones competitivas del mercado o por innovaciones tecnológicas. Alcanzar resultados constantes y en eficiencia contribuye, desde luego, a la competitividad de la organización en el plazo. Desde luego, el incremento en productividad también impacta en el bienestar de los trabajadores, en la medida en que la eficiencia y calidad del trabajo mejoran el clima y la satisfacción de los colaboradores. Un entorno de trabajo con mayores niveles de productividad tiene el potencial de mermar el estrés y aumentar la moral de los trabajadores, lo que también impacta en la moral organizacional y su desempeño.

La productividad se convierte en crucial para la competitividad de las organizaciones en un mercado globalizado. Como afirma Porter (1990), “La competitividad es la capacidad de una empresa para mantener y defender una posición de mercado dada ... y depende de la capacidad de la empresa para crear valor para los clientes de manera eficiente, en relación con los competidores.” Las empresas que mejoran su productividad, ya sea a través de innovación, mejoras en los procesos o formación de empleados, se benefician de la capacidad de reducir sus costos y de satisfacer mejor y más rápidamente las demandas del mercado. Ser más receptivos a las demandas del mercado permite a la empresa mantener su cuota de mercado y crecer en nuevos mercados.

La relación entre productividad y competitividad también es analizada en el ámbito de la innovación. Brynjolfsson y McAfee (2014) señalan que las empresas



que utilizan tecnología avanzada, como la inteligencia artificial, la automatización y la analítica de datos, logran aumentos significativos en productividad. Esto les permite mejorar su eficiencia operativa y, por tanto, obtener ventajas competitivas al brindar productos de mayor calidad, a menores precios, y así, captar mayor porción de mercado. Las mejoras en el desempeño interno de la organización también se traducen en mejoras en la competitividad externa, ya que las organizaciones más productivas cuentan con mayor margen para competir en precio y calidad.

3.2.2.5. Mejoras en la Productividad a Través de la Innovación y Tecnología

La adopción de tecnología y la automatización de procesos han tenido un fuerte impacto en la forma de trabajar de las organizaciones y en la forma de incrementar la productividad. La implementación de herramientas de productividad como software de planificación de recursos empresariales (ERP), sistemas de análisis de datos y plataformas en la nube de colaboración interempresarial o intrapersonal funcional y estructuralmente transforma organizaciones. Al respecto, Brynjolfsson y McAfee (2014) mencionan el impacto que la IA y el aprendizaje automático (machine learning) tienen en la automatización de procesos, la mejora de la productividad, la optimización de la toma de decisiones, la personalización de productos y la prestación de servicios, y la creación de nuevas y más eficientes procesos. La automatización y la optimización de la toma de decisiones dejan más tiempo a los trabajadores para que se ocupen de tareas que la organización valore más, como la innovación y la toma de decisiones estratégicas, además de eliminar la mayor parte de los errores que un trabajador comete.

Además, Raisch y Birkinshaw (2008) sostienen que la innovación tecnológica va más allá de mejoras en la eficiencia operativa, ya que también fomenta el desarrollo de nuevos marcos de negocio y mejora la experiencia del cliente,



fortaleciendo así la competitividad y la rentabilidad organizacional. Las organizaciones que son las primeras en integrar tales innovaciones tecnológicas están en una mejor posición que otras para responder a las fluctuaciones del mercado, competir de manera efectiva y mantener la productividad en un contexto empresarial global. Por lo tanto, el uso de innovaciones tecnológicas integradas y la automatización sigue siendo central para lograr competitividad y productividad a largo plazo.

La administración de operaciones en una organización ha cambiado bajo el impacto de la digitalización. De acuerdo con Schwab (2016), la digitalización consiste en convertir documentos en papel en documentos en formato digital, accesibles, fácilmente gestionables, intercambiables, lo que ahorra mucho tiempo. Administrar documentos en formato digital junto con herramientas de firma electrónica disminuyen los costos operativos y el tiempo que el personal dedica a la rutina, permitiendo que se concentren en tareas que producen un mayor valor. Según Susskind (2017), no se trata solamente de un incremento en la productividad. Digitalizar procesos administrativos aumenta la transparencia y trazabilidad, favoreciendo la calidad de las decisiones, el cumplimiento de regulaciones y el control en el cumplimiento de las disposiciones.

La productividad de la administración puede incrementarse gracias a la digitalización a través de la adopción de plataformas de colaboración y herramientas para la comunicación. Garavan et al. (2012) indican que aplicaciones como Slack, Microsoft Teams y Google Workspace permiten a los grupos de trabajo administrativo compartir y editar documentos de forma simultánea, administrar tareas de manera continua y disminuir la probabilidad de errores en la comunicación. El tiempo de trabajo también puede ser supervisado más de cerca, y los indicadores



de desempeño pueden alinearse más con el trabajo administrativo, para ayudar en el control y la optimización de recursos humanos y materiales. Tecnologías que permiten un control más exhaustivo de los procesos asociados a la administración. Con el uso de estas herramientas, la digitalización optimiza la administración y la ejecución operativa, facilitando una respuesta más rápida a la fluctuación de las demandas en el mercado.

3.2.2.6. El Rol del Liderazgo en la Productividad Laboral

En este caso, liderazgo sanguíneo... es el más activo en el contacto con los colaboradores, se entrega a su equipo, se hace parte, se involucra, se hace cercano, se hace uno... Ello se hace visible porque a pesar de los obstáculos en los directivos, muchas veces, el sanguíneo motiva, el sanguíneo contagia energía. Por su emotividad, generalmente se ven como más propensos a provocar problemas, pero siendo sanguíneo, evita causar conflictos, porque al ser más activo se van a provocar. Son fácilmente identificables, y por su carácter se puede encontrar el equilibrio en sistemas problemáticos y en sistemas que no presentan problemas. Los colaboradores ven y perciben esa energía.

El liderazgo efectivo tiene un efecto directo en el desempeño del personal administrativo, ya que los líderes tienen la responsabilidad de establecer expectativas, suministrar recursos y reconocer los logros de los empleados. Kirkpatrick (1998) afirmó que los líderes que adoptan un enfoque de liderazgo de apoyo y apreciativo junto con el establecimiento de metas claras tienden a lograr mejores resultados en productividad y calidad del trabajo. Administrativamente, los empleados, con un liderazgo que promueve su desarrollo profesional y bienestar, no solo mejoran su productividad individual, sino que también mejoran su compromiso



organizacional y eficiencia general. Además, el liderazgo centrado en la capacitación continua y el desarrollo de las habilidades de los empleados también mejoró las competencias de los empleados que, a su vez, resultaron en un desempeño administrativo más efectivo y mejora de los procesos internos.

3.2.2.7. Tendencias Actuales en la Productividad Laboral

Las diversas maneras de trabajar y las estrategias que gestionan las organizaciones para contribuir al rendimiento de sus trabajadores valen la pena analizarlas. Por su mayor flexibilidad y capacidad de contribuir al equilibrio entre la vida personal y profesional, el teletrabajo se posiciona como una de las maneras de trabajar que se ha incrementado en la actualidad. Bloom et al. (2015) expone que el teletrabajo, además de proporcionar un ahorro en costos, opera como un aliciente para la motivación y satisfacción del trabajador, y eso se refleja en el incremento de la productividad.

El trabajo colaborativo, apoyado en el uso de las tecnologías digitales, ha permitido la relación e interacción de equipos que, en un principio, no compartían el mismo espacio físico, lo que potencia la productividad al sumar la creatividad y las capacidades de resolución de problemas de un mayor número de personas. Para Levy et al. (2018), la posibilidad de utilizar herramientas de colaboración en línea y el teletrabajo potencia la capacidad de una organización para adaptarse y responder, aumentando su productividad.

El bienestar laboral es un componente esencial en las tendencias actuales enfocadas en la mejora de la productividad. Según Wright y Cropanzano (2000), un ambiente de trabajo positivo que cuide el bienestar físico y mental de los colaboradores, resulta en el aumento de la efectividad y la productividad. Considerar



la salud física y el bienestar emocional y social de los colaboradores, constituye una importante promoción del progreso y la disminución del ausentismo. El bienestar integral de los colaboradores es un enfoque que también satisface las necesidades de la organización, ya que los colaboradores desarrollan una cultura de trabajo positiva y sostenible.

La productividad mundial ha sido impactada profundamente por la transformación digital y la automatización, las cuales reconfiguran las nuevas exigencias de las organizaciones en términos de eficiencia. Para Brynjolfsson y McAfee (2014), la Cuarta Revolución Industrial, la cual trae consigo la expansión de la inteligencia artificial, la robótica y el análisis de datos, ha comenzado a incrementar la productividad a un ritmo sin precedentes al permitir a las organizaciones la optimización de procesos y el fortalecimiento de las decisiones. Estas nuevas tecnologías permiten a las organizaciones ser mucho más dinámicas, adaptándose velozmente a las variaciones del entorno, con lo cual, aumentan su competencia a nivel global.

La transformación de diferentes trabajos ha influenciado cambios en la productividad. Según Frey y Osborne (2017), la automatización de trabajos está cambiando los tipos de trabajos disponibles, donde los trabajos que requieren tareas manuales rutinarias básicas están disminuyendo y los trabajos que requieren habilidades digitales están aumentando. Este cambio es un aumento en la productividad laboral porque los empleados ya no se dedican a tareas repetitivas de automatización y pueden enfocarse en tareas más estratégicas. Por lo tanto, la adopción de nuevas tecnologías y la actualización continua de habilidades son esenciales para mejorar la productividad a nivel mundial.



3.3. Marco conceptual

Accesibilidad a Programas de Capacitación: La accesibilidad a los programas de capacitación se refiere a qué tan fácil es para los empleados aprovechar las oportunidades de capacitación. Esto incluye factores como opciones flexibles (presencial, en línea, híbrido), procedimientos de registro simples y la disponibilidad de tiempo, presupuesto y personal capacitado adecuados. Idealmente, los empleados pueden acceder a oportunidades de capacitación y asistir a programas sin importar su ubicación, estatus o rol en la organización.

Efectividad en el Aprendizaje: La efectividad en el aprendizaje se refiere a qué tan bien los empleados adquieren y utilizan el conocimiento y las habilidades proporcionadas en los programas de capacitación. Esto incluye la capacidad del empleado para internalizar el contenido del curso y utilizarlo en sus tareas diarias. La efectividad es visible en el comportamiento del empleado mientras realiza sus tareas, en las competencias que ha adquirido y en la productividad general de la organización. Esto muestra que la capacitación logró el resultado organizacional deseado y tuvo un impacto en el rendimiento del empleado.

Eficiencia en la Utilización de Recursos: La eficiencia en la utilización de recursos se refiere a la capacidad de una persona u organización para pagar el costo de cualquier objetivo que se proponga en el tiempo, el dinero o los materiales que se dispongan. La eficiencia se relaciona con la obtención de los resultados, con la reducción de los recursos necesarios. Esto permite aumentar la rentabilidad y la competitividad. Mejorar la eficiencia en los procesos es la manera más directa de eliminar el desperdicio y mejorar la productividad.

Efecto en los Objetivos de la Organización: El efecto en los objetivos de la organización se refiere a cómo el incremento en la productividad de una organización se traduce en la consecución de sus metas estratégicas. No solo se espera que se cumpla en el tiempo el resultado asignado a cada trabajador, sino que cada uno, en el alcance de sus



atribuciones, colabore con la organización en la consecución de sus objetivos de crecimiento, innovación y rentabilidad esperados a largo plazo. Este efecto se traduce en el avance de los resultados en los KPI de la organización y establece una relación entre el desempeño de las personas y el resultado de la organización.

Relevancia del Contenido de los Programas: La pertinencia de los programas de capacitación se refiere al alineamiento entre los temas que se tocan y las necesidades y los objetivos específicos de los empleados y de la empresa. Un programa de capacitación resulta efectivo cuando los conocimientos y destrezas que se adquieren se pueden aplicar de forma inmediata en el entorno de trabajo. La pertinencia asegura que los empleados podrán aprender y que luego lo podrán aplicar de forma inmediata, incrementando así el impacto en la productividad de la empresa.

Rendimiento Laboral: Se entiende como rendimiento laboral la cantidad y calidad de trabajo que una persona es capaz de realizar en un tiempo determinado y, en consecuencia, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades que le son encomendadas. El rendimiento de una persona no se refleja solo en el producto final, sino también en la forma en que responde a problemas y cambios, optimizando su rendimiento en la ejecución de sus tareas.



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

4.2. Hipótesis específicas

HE1. Existe relación significativa entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

HE2. Existe relación significativa entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

HE3. Existe relación significativa entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

4.3. Variables

Variable 1: Capacitación continua

- Accesibilidad a programas de capacitación
- Relevancia del contenido de los programas
- Efectividad en el aprendizaje

Variable 2: Productividad

- Rendimiento laboral
- Eficiencia en el uso de recursos
- Impacto en los objetivos organizacionales



4.4. Operacionalización de variables

Tabla 2
Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. CAPACITACIÓN CONTINUA (Baldwin y Ford, 1988).	1.1. Accesibilidad a programas de capacitación	1.1.1. Acceso a programas de capacitación
		1.1.2. Modalidades flexibles
		1.1.3. Participación en capacitaciones
	1.2. Relevancia del contenido de los programas	1.2.1. Contenido aplicable
		1.2.2. Grado de actualización
		1.2.3. Pertinencia del contenido
	1.3. Efectividad en el aprendizaje	1.3.1. Aplicación lo aprendido
		1.3.2. Incremento en las habilidades
		1.3.3. Impacto positivo observado
2. PRODUCTIVIDAD (Drucker, 1999).	2.1. Rendimiento laboral	2.1.1. Tareas realizadas dentro del tiempo
		2.1.2. Calidad de los informes
		2.1.3. Cumplimiento de los objetivos
	2.2. Eficiencia en el uso de recursos	2.2.1. Recursos utilizados
		2.2.2. Capacidad de optimizar
		2.2.3. Reducción en los costos operativos
	2.3. Impacto en los objetivos organizacionales	2.3.1. Contribución al cumplimiento de los objetivos
		2.3.2. Mejora en los resultados
		2.3.3. Reducción de quejas o problemas



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo se fundamenta en la recopilación y el análisis de datos numéricos con el propósito de identificar patrones, relaciones o diferencias entre variables previamente definidas. Este enfoque busca objetividad, utiliza instrumentos estandarizados y aplica procedimientos estadísticos para garantizar la precisión en los resultados (Hernández et al., 2014).

En esta investigación se adoptó el enfoque cuantitativo, ya que se recolectaron datos numéricos sobre la capacitación continua y la productividad de los empleados administrativos, los cuales fueron analizados estadísticamente para determinar la existencia de relaciones significativas entre ambas variables.

5.2. Método(s) aplicados a la investigación

El método deductivo parte de teorías o premisas generales que se utilizan para derivar conclusiones particulares, permitiendo comprobar hipótesis a través de la observación y el análisis empírico. Este método es común en estudios que pretenden validar relaciones entre variables previamente establecidas (Popper, 2005).

En el desarrollo del estudio se empleó el método deductivo, partiendo de teorías organizacionales sobre la capacitación y la productividad, para luego validar, a través de datos empíricos, las hipótesis planteadas sobre su relación en el contexto de la Universidad.

5.3. Tipo de investigación

La investigación aplicada tiene como propósito resolver problemas prácticos mediante el uso del conocimiento científico. Su finalidad es generar resultados útiles y aplicables en contextos reales, con el objetivo de mejorar procesos, productos o sistemas existentes (Creswell, 2017).

En esta tesis se llevó a cabo una investigación de tipo aplicada, ya que se buscó ofrecer soluciones que permitieran mejorar la gestión de la capacitación continua.

5.4. Nivel de investigación

El nivel correlacional se enfoca en identificar el grado de asociación entre dos o más variables, sin intervenir en su manipulación. Este tipo de investigación permite establecer relaciones que explican cómo una variable está relacionada con otra (Arias et al., 2020).

En el presente estudio se desarrolló una investigación de nivel correlacional, analizando la relación entre la capacitación continua y la productividad, a través de técnicas estadísticas como la correlación de Spearman.

5.5. Diseño de investigación

El diseño no experimental de corte transversal se caracteriza por la observación de fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin manipular variables, y recopilando datos en un solo momento en el tiempo (Cenedesi y Vouillat, 2023).

En este estudio se aplicó un diseño no experimental de corte transversal, ya que los datos sobre capacitación y productividad fueron recogidos en un solo periodo durante el año 2025, sin intervención alguna sobre las variables estudiadas.

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

La población en una investigación está compuesta por el conjunto total de individuos que comparten características comunes y sobre los cuales se pretende



obtener información. Su correcta delimitación es esencial para la validez de los resultados (Hernández et al., 2014).

La población de estudio estará conformada por 130 trabajadores administrativos quienes tienen vínculo laboral temporal y permanente con una antigüedad mayor a 3 meses.

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

Donde:

N = Tamaño de la población (130 trabajadores).

Z = Valor Z correspondiente al nivel de confianza del 95% (1.96).

p = Proporción esperada (como no sabemos la proporción, se toma 0.5 para obtener el tamaño de muestra más conservador).

E = Margen de error (5%, que es 0.05).

5.6.2. Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población total, seleccionada mediante criterios estadísticos, que permite generalizar los resultados del estudio sin necesidad de estudiar a todos los integrantes de la población (Hernández et al., 2014).

Para esta investigación se seleccionó una muestra representativa de empleados administrativos, empleando un muestreo probabilístico y aplicando la fórmula de población finita para determinar su tamaño, garantizando la fiabilidad del análisis estadístico:

Datos:

- N=130 (población)
- Z=1.96 (para 95% de confianza)



- $p=0.5$ (proporción conservadora)
- $E=0.05$ (margen de error)

Sustituimos los valores en la fórmula:

$$n = \frac{130 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(0.05^2 \cdot (130 - 1)) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}$$
$$n \approx 97.4 \Rightarrow n = 98$$

Por lo tanto, para un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la muestra del estudio es de 98 trabajadores administrativos a quienes se aplicará el instrumento de estudio.

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

5.7.1. Técnica

Una encuesta es un método para recopilar datos que consiste en aplicar los mismos formularios de recolección de datos a personas o un programa. Esto ayuda a obtener información estructurada de manera sistemática sobre las actividades, las opiniones y las acciones de las personas (Baena, 2017).

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta para obtener datos directamente de los trabajadores administrativos sobre su percepción respecto a la capacitación recibida y su impacto en la productividad

5.7.2. Instrumento

El cuestionario es un instrumento estructurado compuesto por una serie de preguntas diseñadas para recoger información específica relacionada con las variables del estudio. Suele utilizar escalas de medición como la Likert para facilitar el análisis cuantitativo (Baena, 2017).

En este estudio se empleó un cuestionario con ítems diseñados para medir las dimensiones de la capacitación continua y la productividad, el cual fue aplicado a la muestra seleccionada de trabajadores administrativos

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

í (Vara-Horna, 2010).

Fórmula de cálculo:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_1}{V_1} \right]$$

5.8.2. Prueba estadística de confiabilidad

La confiabilidad mediante Alfa de Cronbach es un indicador estadístico que mide la consistencia interna de un instrumento, es decir, el grado en que los ítems del cuestionario son coherentes entre sí. Un valor cercano a 1 indica alta confiabilidad.

Tabla 3

Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach

VARIABLES	Nº de elementos	Casos válidos	Valor Alfa de Cronbach
Capacitación continua	9	98	,934
Productividad	9	98	,927

La fiabilidad del instrumento se comprobó mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Esto me permitió analizar la consistencia interna de los ítems que conforman una de las variables del estudio. Para la variable denominada capacidad continua, compuesta por nueve ítems, el alfa fue de 0,934. Esto representa un alto grado de confianza, dado que el valor de alfa aceptado es de solo 0,90. Por otro lado, la variable productividad también se compone de nueve ítems. Su resultado alfa fue de 0,927, lo que demuestra una consistencia interna bastante alta.



5.8.3. Validez

La validez por juicio de expertos consiste en someter el instrumento de recolección de datos a la revisión de especialistas en el tema, con el fin de asegurar que los ítems sean pertinentes, coherentes y adecuados para los objetivos de la investigación (Creswell, 2018).

En esta tesis, el cuestionario fue validado por juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, relevancia y coherencia de cada ítem, realizando las observaciones necesarias para asegurar la pertinencia del instrumento aplicado.

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

El manejo de datos siguió un procedimiento estructurado que garantizó la integridad y confidencialidad de la información procesada. Primero, se revisaron los cuestionarios del personal administrativo de la Universidad Nacional de Juliaca; aquellos que estaban incompletos o eran inconsistentes fueron eliminados.

Las respuestas válidas fueron codificadas, catalogadas en una hoja de Excel y preparadas para el procesamiento analítico en el software SPSS, versión 26. Se calcularon estadísticas descriptivas, a saber, conteos de frecuencia, medias y desviaciones estándar, para permitir la descripción de variables.

Posteriormente, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para verificar la normalidad de los datos. Luego, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación entre la formación profesional continua y las variables de productividad, con un nivel de significancia del 5 %.

Todos los datos se registraron con precisión y se presentaron en tablas y gráficos. Se garantizó la confidencialidad de los datos de los participantes y su no divulgación por parte de los investigadores.

5.10. Contrastación de las hipótesis

5.10.1. Contrastación de la hipótesis general

A. Hipótesis general

H0. No existe relación significativa entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

H1. Existe relación significativa entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

B. Nivel de significancia

Si p-valor es < 0.05 se rechaza H0.

C. Prueba de hipótesis

Tabla 4

Prueba de la hipótesis general del estudio

	Valor	Error estándar		Significación aproximada
		asintótico ^a	T aproximada ^b	
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,644	,047	12,919	,000
N de casos válidos	98			

D. Resultado p-valor

Al comparar la hipótesis general, se puede obtener un valor de significancia (el valor p) de 0,000, lo que conlleva una significancia menor de 0,05. Esto demuestra que una prueba estadística es suficiente para tomar una decisión utilizando la hipótesis principal, ya que se encontró una relación del coeficiente Tau-b de Kendall entre las variables en el análisis.

E. Conclusión

Cuando el valor p es inferior a 0,05, se verifica la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1). Mediante este procedimiento, se puede concluir que existe una relación significativa entre la capacidad sostenida y la productividad en la administración.

5.10.2. Contrastación de las hipótesis específicas

A. Hipótesis específica 1

H0. No existe relación significativa entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

H1. Existe relación significativa entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

B. Nivel de significancia

Si p-valor es < 0.05 se rechaza H0.

C. Prueba de hipótesis

Tabla 5

Prueba de la hipótesis específica 1 del estudio

	Valor	Error estándar		Significación aproximada	
		asintótico ^a	T aproximada ^b		
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,608	,054	10,700	,000
N de casos válidos		98			

D. Resultado p-valor

Al comparar con la hipótesis 1 en particular, se encontró un valor significativo de 0.000. Esto se evidenció al reducir el valor constante de 0.05. Estos resultados indican que los datos son estadísticamente significativos y deben considerarse para demostrar la existencia de una conexión entre las variables analizadas. Considero que esto es fundamental para la comprensión.

E. Conclusión

En consecuencia, al ser el p-valor menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Esto confirma que existe una relación significativa entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los administrativos.



A. Hipótesis específica 2

H0. No existe relación significativa entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

H1. Existe relación significativa entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

B. Nivel de significancia

Si p-valor es < 0.05 se rechaza H0.

C. Prueba de hipótesis

Tabla 6
Prueba de la hipótesis específica 2 del estudio

		Error estándar		Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,532	,060	8,513 ,000
N de casos válidos		98		

D. Resultado p-valor

En la prueba de contrastación de la hipótesis específica 2, se obtuvo un valor de significancia de 0.000, el cual es menor al nivel de significancia establecido de 0.05. Este resultado evidencia una asociación estadísticamente significativa entre la relevancia del contenido de los programas de capacitación y la productividad de los empleados.

E. Conclusión

Por lo tanto, al cumplirse la condición estadística ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Esto implica que sí existe una relación significativa entre la relevancia del contenido de los programas de capacitación y la productividad en los administrativos.



A. Hipótesis específica 3

H0. No existe relación significativa entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

H1. Existe relación significativa entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

B. Nivel de significancia

Si p-valor es < 0.05 se rechaza H0.

C. Prueba de hipótesis

Tabla 7

Prueba de la hipótesis específica 3 del estudio

	Valor	Error estándar		Significación aproximada
		asintótico ^a	T aproximada ^b	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,632	,055	10,793
N de casos válidos		98		,000

D. Resultado p-valor

En la contrastación de la hipótesis específica 3, se obtuvo un valor de significancia de 0.000, el cual se encuentra por debajo del nivel de significancia establecido de 0.05. Este resultado indica que existe una evidencia estadísticamente significativa para afirmar que hay una relación entre la efectividad en el aprendizaje derivado de la capacitación y la productividad de los empleados administrativos evaluados.

E. Conclusión

Dado que el p-valor es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Esto permite concluir que existe una relación significativa entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos.



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

El presente capítulo expone de manera integral los hallazgos obtenidos en la investigación, articulando la presentación de resultados con su análisis crítico y la discusión comparativa frente a la literatura especializada. En primer término, se muestran las pruebas inferenciales; seguidamente, se interpretan los coeficientes de correlación y se explica su relevancia para comprender la relación entre capacitación continua y productividad. Finalmente, se contraponen estos hallazgos con estudios previos y marcos teóricos, destacando coincidencias, discrepancias y aportes novedosos.

6.1.1. Prueba de normalidad

Tabla 8

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

		Capacitación continua	Productividad
N		98	98
Parámetros normales ^{a,b}	Media	30,88	29,91
	Desv. Desviación	6,831	6,849
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,084	,130
	Positivo	,084	,130
	Negativo	-,071	-,121
Estadístico de prueba		,084	,130
Sig. asintótica(bilateral)		,086 ^c	,000 ^c



El Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors indicó resultados variados para las diferentes dimensiones. Para el caso de Capacitación continua se tuvo una significación de $0,086 > 0,05$, por lo que, no se rechaza la hipótesis nula y se considera que dichos datos se distribuyen de manera normal. En el caso de Productividad, sin embargo, se tuvo una significación de $0,000 \leq 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula de normalidad y se concluye que la distribución de los valores se considera no normal.

En virtud que al menos una de las dos variables a estudiar no cumple el supuesto de normalidad, el empleo de pruebas paramétricas puede conllevar a obtener resultados con sesgos. Por consiguiente se decidió el uso de estadística no paramétrica, en este caso la correlación de Spearman para el análisis de las hipótesis, permitiendo así el análisis de la relación entre la variable capacitación continua y la variable productividad con mayor robustez.

6.1.2. Escala de valoración de las correlaciones

Tabla 9
Valoración del grado de correlación

Positiva	Correlación	Negativa	Correlación
0.90 a 1.00	Muy alta positiva	-0.90 a -1.00	Muy alta negativa
0.70 a 0.90	Alta positiva	-0.70 a -0.90	Alta negativa
0.50 a 0.70	Moderada positiva	-0.50 a -0.70	Moderada negativa
0.30 a 0.50	Baja positiva	-0.30 a -0.50	Baja negativa
0.00 a 0.30	Si existe correlación, es pequeña	-0.00 a -0.30	Si existe correlación, es pequeña

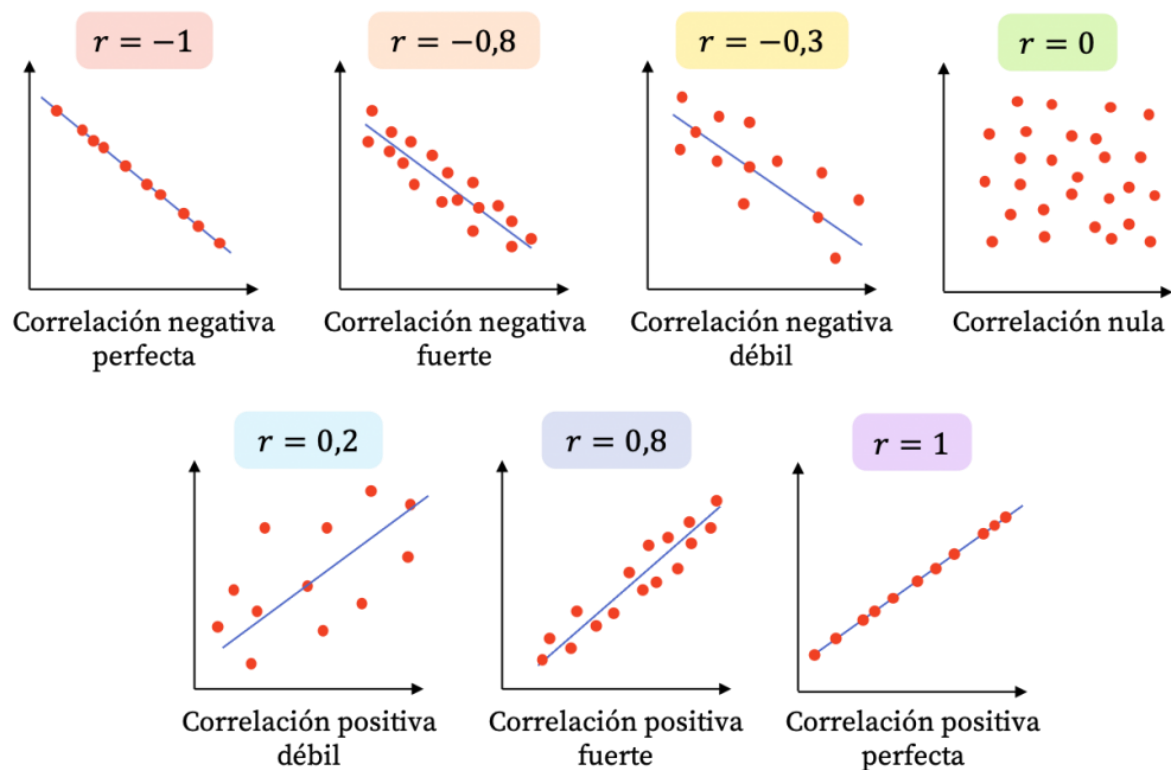
Nota: Se muestra la correlación según (Hinkle et al. 2003).

La escala de valoración de Hinkle et al. (2003) resulta esencial porque traduce los coeficientes numéricos de correlación en categorías cualitativas claras de “muy alta” a “pequeña” facilitando la interpretación práctica de la fuerza y dirección de la relación entre variables; así, permite diferenciar rápidamente vínculos estadísticamente significativos.

6.1.3. Escala de interpretación de los diagramas de dispersión

Figura 1

Interpretación de los diagramas de dispersión



La escala de interpretación de los diagramas de dispersión cumple una función clave al transformar la mera apreciación visual de la nube de puntos en criterios sistemáticos que orientan la calificación de los resultados. Al definir umbrales para categorías como relación lineal muy alta, moderada, baja o inexistente tanto en sentido positivo como negativo esta escala permite evaluar de forma estandarizada la dirección, la fuerza y la forma del vínculo entre las variables estudiadas.

De este modo, actúa como puente entre la evidencia gráfica y los indicadores numéricos, validando la coherencia entre el patrón observable y los coeficientes de correlación calculados. Además, facilita la detección temprana de valores atípicos o distribuciones no lineales que podrían distorsionar el análisis, y fortalece la transparencia y la comunicabilidad de los hallazgos ante públicos académicos y gestores, contribuyendo a decisiones basadas en datos sólidos.

6.2. Análisis e interpretación de resultados

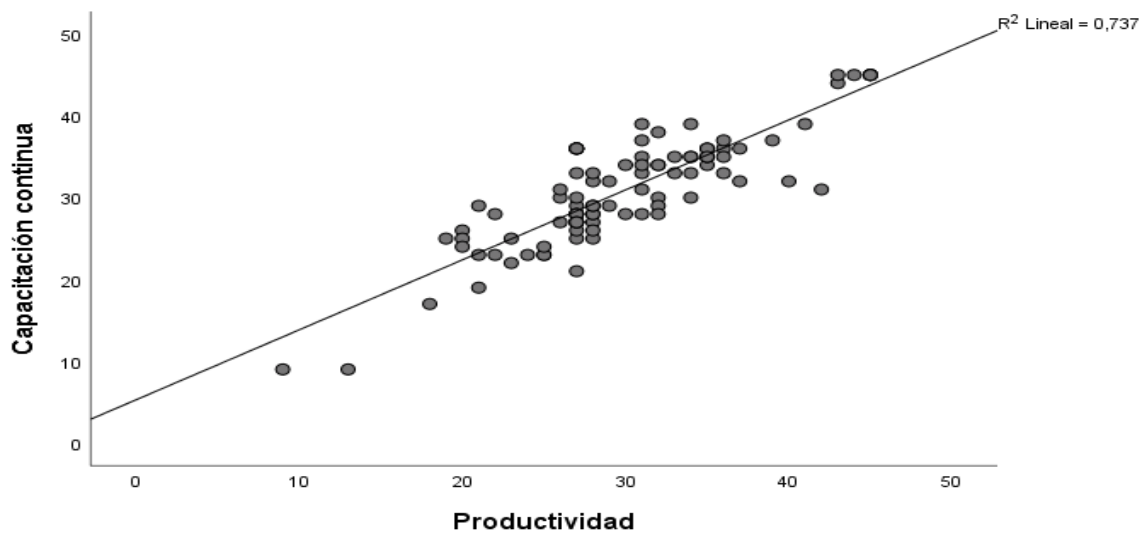
Tabla 10

Prueba de correlación de Spearman del objetivo general

		Capacitación continua	Productividad
Rho de Spearman	Capacitación continua	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,791**
		N	98
	Productividad	Coefficiente de correlación	,791**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	98

Figura 2

Diagrama de puntos del objetivo general

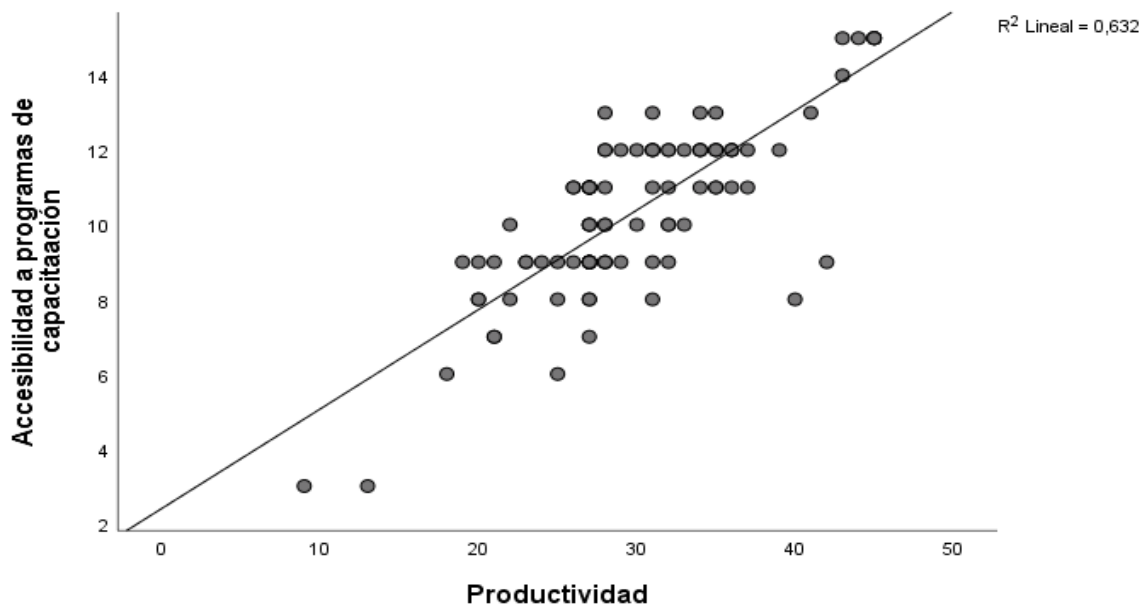


El análisis de la prueba Rho de Spearman mostró un coeficiente de 0,791, valor que indica una correlación positiva alta entre la capacitación continua y la productividad de los empleados administrativos. Este resultado numérico se refuerza visualmente en el diagrama de dispersión correspondiente, donde la tendencia ascendente de los puntos confirma que, a medida que aumenta el nivel de formación, también lo hace el rendimiento laboral. En términos prácticos, la magnitud de 0,791 sugiere que la mejora en la oferta y participación en programas de capacitación continua guarda una asociación estrecha y consistente con mayores niveles de productividad; esto implica que invertir en formación no solo incrementa las competencias individuales, sino que repercute favorablemente en los resultados globales de la institución.

Tabla 11
Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 1

		Accesibilidad a programas de capacitación		
			Productividad	
Rho de Spearman	Accesibilidad a programas de capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	,736**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Productividad	Coefficiente de correlación	,736**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

Figura 3
Diagrama de puntos del objetivo específico 1

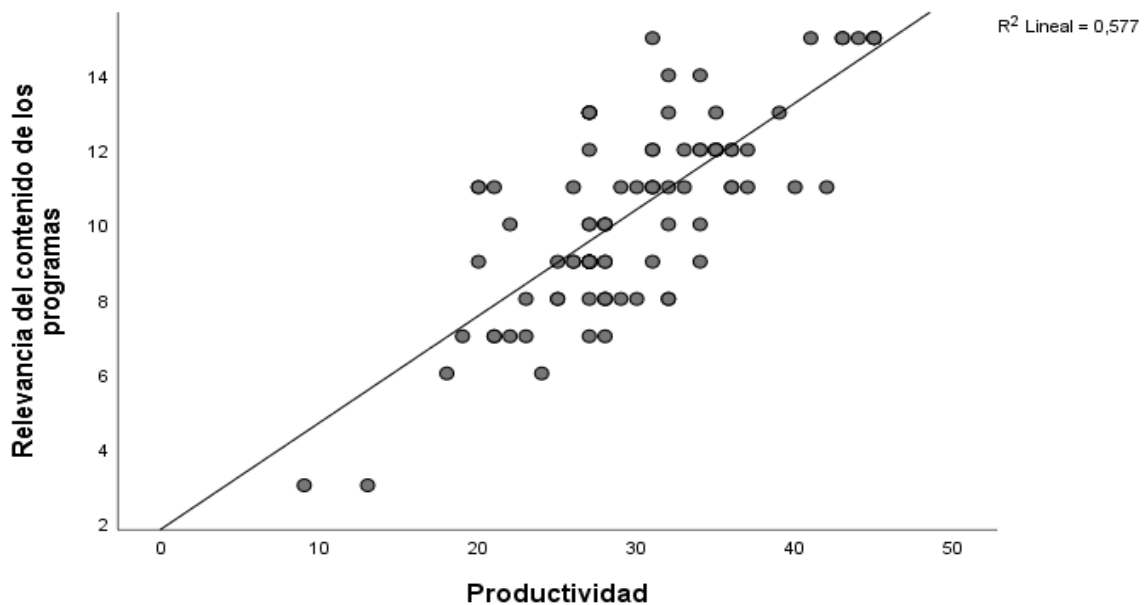


La prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0,736, lo que representa una correlación positiva alta entre la accesibilidad a los programas de capacitación y la productividad de los empleados administrativos. Este valor, estadísticamente significativo, se corrobora visualmente en el diagrama de dispersión, donde la nube de puntos exhibe una clara tendencia ascendente. En términos prácticos, el resultado indica que cuanto más fácil les resulta a los trabajadores acceder a oportunidades formativas sea por horarios flexibles, modalidades híbridas o financiamiento institucional mayor es su rendimiento laboral. Así, mejorar la accesibilidad a la capacitación se perfila como un factor clave para impulsar la eficiencia y los logros organizacionales dentro de la Universidad.

Tabla 12
Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 2

		Relevancia del contenido de los programas		
			Productividad	
Rho de Spearman	Relevancia del contenido de los programas	Coefficiente de correlación	1,000	,668**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Productividad	Coefficiente de correlación	,668**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

Figura 4
Diagrama de puntos del objetivo específico 2

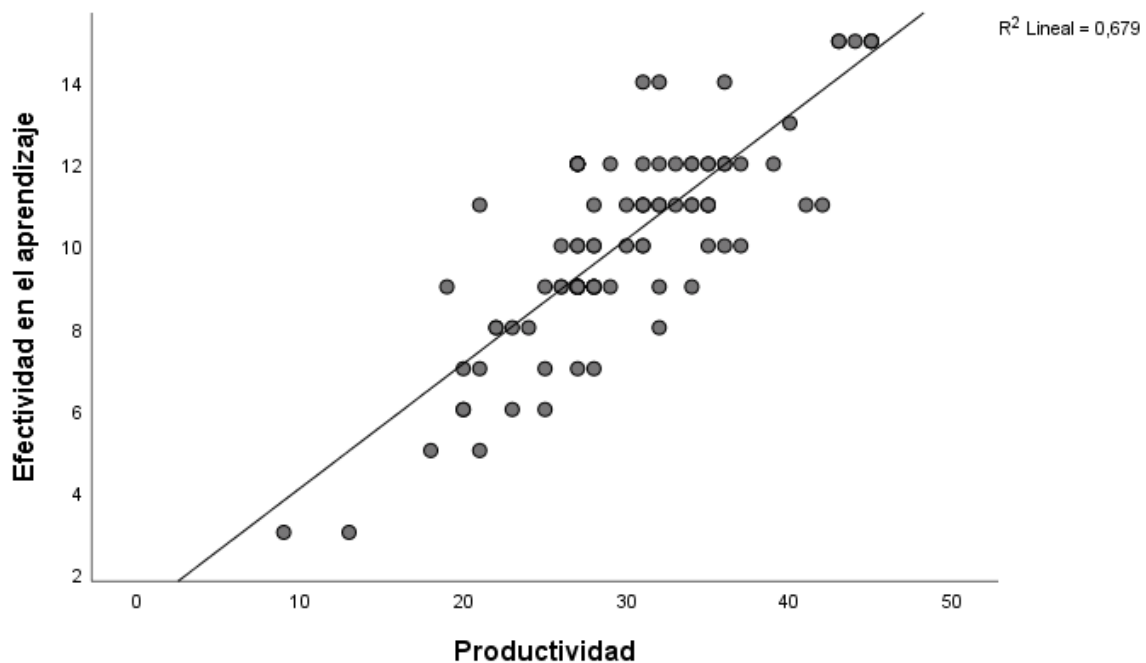


La correlación de Spearman registró un coeficiente de 0,668, evidenciando una relación positiva moderada-alta entre la relevancia del contenido de los programas de capacitación y la productividad del personal administrativo. La significancia y la línea ascendente observada en el diagrama de dispersión respaldan estadística y visualmente esta asociación: cuando los temas tratados en la formación se ajustan a las necesidades reales del puesto, es decir, resultan pertinentes y aplicables los trabajadores tienden a desempeñarse con mayor eficacia. Este hallazgo subraya que no basta con ofrecer capacitación; la clave está en diseñar contenidos alineados con los retos y objetivos del puesto para potenciar de forma tangible el rendimiento institucional.

Tabla 13
Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 3

		Efectividad en el aprendizaje		
			Productividad	
Rho de Spearman	Efectividad en el aprendizaje	Coefficiente de correlación	1,000	,754**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Productividad	Coefficiente de correlación	,754**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

Figura 5
Diagrama de puntos del objetivo específico 3



La prueba de Spearman reveló un coeficiente de 0,754, indicando una correlación positiva alta entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad de los empleados administrativos; el valor es estadísticamente significativo. Esta asociación se respalda visualmente en el diagrama de dispersión, donde la línea ascendente muestra que, a medida que los participantes internalizan y aplican con éxito los conocimientos adquiridos, su desempeño laboral mejora de forma consistente. En términos prácticos, el resultado demuestra que la calidad de los procesos de aprendizaje evaluada por la capacidad del personal para asimilar los contenidos, retenerlos y transferirlos a su trabajo diario es un factor



decisivo para elevar los niveles de productividad en la Universidad Nacional de Juliaca; por tanto, optimizar las estrategias pedagógicas y de seguimiento post-capacitación se perfila como una vía efectiva para impulsar el rendimiento institucional.

6.3. Discusión de resultados

La correlación alta positiva ($\rho = 0,791$; $p = 0,000$) encontrada entre capacitación continua y productividad coincidió con los hallazgos de Aguilar et al. (2025), quienes reportaron que los cursos de inducción y actualización en una distribuidora mexicana incrementaron de manera perceptible el rendimiento operativo de sus trabajadores. Al igual que en nuestro estudio, dichos autores verificaron estadísticamente que la formación permanente constituye un determinante directo del desempeño, reforzando la idea de que los programas sistemáticos de capacitación generan ganancias mensurables en eficiencia laboral.

En el contexto peruano, Castillo y Vidal (2024) demostraron en una empresa minera de Pasco que la planificación y evaluación rigurosa de la capacitación explica hasta un 89 % de la variación en productividad (Nagelkerke = 0,896). Este resultado respalda la fuerza de la relación obtenida en la Universidad Nacional de Juliaca, sugiriendo que cuando la capacitación se integra a la estrategia organizacional mediante cronogramas estructurados y seguimiento continuo los beneficios productivos se potencian significativamente.

De manera local, Montes De Oca (2024) halló una asociación significativa ($p = 0,000$) entre gestión de capacitación y productividad en una empresa acuícola de Puno, concluyendo que un diagnóstico preciso de necesidades y la evaluación de la efectividad formativa repercuten directamente en el rendimiento del personal. La similitud con nuestro coeficiente elevado confirma que, incluso en entornos regionales con recursos limitados, la capacitación bien gestionada se tradujo en mejoras tangibles de productividad, validando la aplicabilidad de estos resultados en realidades organizacionales comparables.



El coeficiente elevado ($\rho = 0,736$; $p = 0,000$) hallado para la accesibilidad a la capacitación se alinea con los resultados de Samberino et al. (2024), quienes mostraron que, en PYMES latinoamericanas, los módulos formativos en habilidades blandas ofrecidos en modalidad flexible generaron un incremento sostenido de la eficiencia y una reducción de errores operativos. Su estudio demostró que el diseño de sesiones breves y horarios acomodables facilitó la participación masiva del personal, elevando la productividad de forma similar a la observada en la Universidad Nacional de Juliaca, lo que refuerza la premisa de que minimizar las barreras de acceso potencia el desempeño organizacional.

A escala nacional, Ortiz y Palomino (2025) evidenciaron que los servicios de extensión y transferencia tecnológica, al ser accesibles para las empresas peruanas mediante subsidios y redes regionales, impulsaron la innovación y aumentaron la productividad laboral. Su análisis CDM–PSM reveló que la disponibilidad de asistencia técnica externa conecta directamente con mejoras en ventas y rendimiento, lo cual respalda nuestra correlación alta: cuanto mayor es la facilidad de acceso a recursos formativos o tecnológicos, mayor es la capacidad del personal administrativo para traducir dicho conocimiento en resultados concretos.

En el ámbito local, Ramos y Escobar (2021) advirtieron que la capacitación “regular” y poco accesible en la Municipalidad Provincial de Puno se relacionó con niveles mediocres de eficiencia y calidad de atención. La ausencia de convenios interinstitucionales y la limitada oferta horaria restringieron la participación del personal, afectando negativamente la productividad. Este contraste negativo complementa nuestro hallazgo: cuando la accesibilidad es baja, el rendimiento decrece; cuando se amplía como en el caso de la UNAJ la productividad se incrementa significativamente, confirmando el papel crítico de la accesibilidad como palanca de mejora institucional.



El coeficiente moderado-alto de 0,668 observado entre la relevancia del contenido y la productividad halló respaldo en el estudio de Flores et al. (2024), quienes demostraron que la pertinencia temática de los programas formativos en el sector textil ecuatoriano elevó la competitividad y el desempeño de los trabajadores. Al igual que en la UNAJ, los autores destacaron que la alineación del currículo con las necesidades reales del puesto favoreció la transferencia directa de conocimientos al trabajo diario, lo que explica la relación positiva evidenciada en nuestro análisis.

Resultados análogos fueron reportados por Cornejo y Ruíz (2024) en pequeñas empresas del sector textil ecuatoriano, donde la capacitación focalizada en competencias estratégicas se asoció a mejoras tangibles de productividad y clima organizacional. Su investigación subrayó que los contenidos actualizados y ajustados al contexto empresarial potenciaron la competitividad del recurso humano, corroborando que la relevancia del material formativo es un determinante crítico del rendimiento, tal como lo refleja nuestro coeficiente de 0,668.

Asimismo, Rocha y Ocrospoma (2024) constataron que, en una empresa constructora peruana, la incorporación de módulos de calidad orientados a procesos específicos redujo retrabajos y tiempos de ejecución, incrementando la productividad global. Este hallazgo refuerza la conclusión de que contenidos altamente pertinentes vinculados directamente con los desafíos operativos generan un impacto observable en la eficiencia laboral, lo que coincide con la fuerza de la relación detectada en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Juliaca.

El coeficiente alto de Spearman ($\rho = 0,754$; $p = 0,000$) demostró que, cuanto más efectiva fue la asimilación y transferencia de los contenidos, mayor fue la productividad del personal administrativo. Resultado similar registraron Santiesteban y Licea (2024) al vincular universidades y centros de capacitación en el sector construcción de Santiago de



Cuba: al aplicar un procedimiento metodológico basado en educación en el trabajo, los operarios mejoraron sustancialmente su desempeño profesional. La coincidencia ratificó que un proceso formativo que garantiza aprendizaje práctico y actualizado impulsa directamente el rendimiento laboral.

La relación observada también se vio respaldada por León et al. (2023), quienes hallaron en una cooperativa de la Selva Central que la interiorización efectiva del conocimiento medida a través de la motivación intrínseca y la aplicación de lo aprendido explicó una productividad significativamente mayor ($r = 0,597$). Aunque su coeficiente fue moderado, ambos estudios convergieron en que la calidad del aprendizaje, más que la sola asistencia a cursos, determinó la mejora del desempeño, reforzando la validez del vínculo alto identificado en la UNAJ.

Finalmente, Quispe y Vilcapaza (2021) demostraron en una cooperativa agroindustrial de Puno que la implementación de Lean Manufacturing, acompañada de talleres Kaizen bien comprendidos por los trabajadores, elevó la productividad del 67 % al 82 % en solo veinte días. Este antecedente corroboró que la efectividad del aprendizaje evaluada por la capacidad de los empleados para aplicar técnicas específicas se traduce en incrementos tangibles de eficiencia, concordando con la correlación positiva alta obtenida en la presente investigación.

El presente estudio aportó evidencia empírica sólida sobre la importancia estratégica de la capacitación continua como palanca de productividad en el ámbito universitario público peruano. Al demostrar una correlación positiva alta entre capacitación y productividad ($\rho = 0,791$) y validar estadísticamente sus dimensiones accesibilidad, relevancia y efectividad del aprendizaje el trabajo robusteció el cuerpo teórico que vincula desarrollo del capital humano y desempeño, ofreciendo coeficientes y niveles de significancia que pueden servir de referencia comparativa para futuras investigaciones en



organizaciones de características similares. Además, el modelo de medición utilizado (cuestionario confiable y validado; pruebas no paramétricas para contrastar hipótesis) se configura como una herramienta metodológica replicable para otros estudios que busquen analizar la contribución de la formación al rendimiento laboral en contextos con supuestos de normalidad heterogéneos.

En el plano práctico, los hallazgos proveen a la Universidad Nacional de Juliaca pautas claras para optimizar su política de capacitación: priorizar la eliminación de barreras de acceso, asegurar la pertinencia curricular y reforzar mecanismos de transferencia efectiva del aprendizaje. Implementar acciones en estas tres esferas puede traducirse en mejoras tangibles de eficiencia administrativa, reducción de tiempos de trámite y mayor satisfacción de la comunidad universitaria. De forma más amplia, la investigación respalda la necesidad de integrar la gestión de la capacitación a los planes de calidad institucional y a los sistemas de evaluación del desempeño, contribuyendo así a la profesionalización de la función pública y a la consolidación de universidades eficientes y orientadas a resultados.



CONCLUSIONES

- Primera:** El objetivo general fue; encontrar el grado de relación entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025. El coeficiente de correlación Rho de Spearman alcanzó 0,791, y la prueba de hipótesis mediante el estadístico Tau-b de Kendall arrojó una significancia de 0,000, valor menor que $\alpha = 0,05$. Estos resultados evidenciaron una relación positiva alta, por lo que se concluyó que la intensificación de las acciones de capacitación continua se asoció directamente con aumentos sostenidos en la productividad laboral, demostrando que la formación permanente resultó determinante para el desempeño institucional.
- Segunda:** El objetivo específico 1 fue; establecer el grado de relación entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025. El Rho de Spearman fue 0,736 y la significancia de Kendall Tau-b fue 0,000, confirmando una correlación positiva alta. Se concluyó que, cuando los programas formativos fueron accesibles horarios flexibles, modalidades híbridas y cobertura de costos, los empleados registraron niveles superiores de productividad, evidenciando que la eliminación de barreras de acceso potenció el rendimiento del personal administrativo.
- Tercera:** El objetivo específico 3 fue; establecer el grado de relación entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025. El coeficiente de Spearman se situó en 0,668 y la prueba de Kendall arrojó $p = 0,000$, lo que indica una relación positiva moderada-alta. Se concluyó que la adecuación y pertinencia temática de los contenidos formativos desempeñaron un papel



crucial: los empleados que percibieron programas alineados con sus funciones y necesidades mejoraron claramente su productividad, subrayándose la importancia de diseñar materiales ajustados al contexto laboral.

Cuarta: El objetivo específico 4 fue; establecer el grado de relación entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025. El análisis de Spearman registró 0,754 y la prueba Tau-b de Kendall mostró $p = 0,000$, revelando una correlación positiva alta. Se concluyó que la efectividad con que los participantes internalizaron y aplicaron los conocimientos adquiridos se tradujo en incrementos notables de productividad; cuanto más exitoso fue el proceso de aprendizaje, mayores fueron el rendimiento y la eficiencia operativa, demostrando que un seguimiento pedagógico cuidadoso fortaleció directamente los resultados organizacionales.



RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda al jefe de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Juliaca a institucionalizar un Programa Integral de Capacitación Continua con presupuesto propio y metas anuales de cobertura, de modo que todo trabajador administrativo reciba al menos dos acciones formativas estratégicas por año. Este esquema debe integrarse al sistema de evaluación del desempeño y utilizar indicadores de productividad (tiempos de trámite, satisfacción del usuario) para evidenciar su impacto, alineándose así con la correlación alta encontrada entre formación permanente y rendimiento global.
- Segunda:** Se recomienda al jefe de Recursos Humanos y a los directores de las Escuelas Profesionales de la UNAJ implementar modalidades híbridas (aulas virtuales, micro-módulos vespertinos) y convenios con instituciones externas que permitan becas parciales, garantizando que los horarios no interfieran con la jornada laboral. Asimismo, los decanos debería establecer políticas de licencia por estudios de corta duración, reduciendo barreras y asegurando que la accesibilidad identificada como factor clave se traduzca en mejoras sostenidas de productividad.
- Tercera:** Se recomienda al jefe de personal, Comité de Planificación Académica y al Jefe de Calidad y Procesos de la UNAJ, desarrollar diagnósticos semestrales de necesidades mediante encuestas y focus groups, y diseñar contenidos formativos alineados con los procedimientos críticos de cada área (gestión documental, atención al usuario, SIGA-MEF, etc.). Complementariamente, los Coordinadores de Área deben validar cada curso antes de su ejecución para asegurar pertinencia y aplicabilidad inmediata, reforzando la relación positiva observada entre la relevancia temática y la productividad.



Cuarta: Se recomienda al jefe de personal de la UNAJ, a incorporar evaluaciones pre-test y post-test, así como planes de mentoría interna que acompañen a los participantes durante la transferencia de conocimientos al puesto. El Director de Tecnología Educativa debería, además, habilitar plataformas de micro-aprendizaje y analíticas de progreso que permitan detectar brechas de asimilación en tiempo real. Estas acciones garantizarán que el aprendizaje sea efectivo y, conforme al alto coeficiente encontrado, se refleje en incrementos concretos de productividad institucional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. M., De la Garza, S. P., Zamarrón, N., & Ortiz, M. Y. (2025). Programas de capacitación y su impacto en la productividad de la distribuidora de productos de alto consumo; de Monclova, Coahuila. *Arandu UTIC*, 11(2). <https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.469>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arias, J. L., Covinos, M. R., & Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 237–247. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (Tercera). Grupo Editorial Patria.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00687.x>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.



- Bersin, J. (2018). *The future of corporate learning and development*. Harvard Business Review.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). *Informe sobre la digitalización en el sector público peruano*. Cámara de Comercio de Lima.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Castillo, M. Y., & Vidal, R. del P. (2024). *Impacto de la capacitación del personal en la productividad laboral del área operativa en una empresa del rubro minero (Pasco-Perú), 2023* [Tesis de grado, Universidad Científica del Sur]. <https://doi.org/10.21142/tl.2024.3488>
- Cenedesi, M. A., & Vouillat, S. E. (2023). A pesquisa qualitativa no campo das ciencias sociais. *Revista Aurora*, 16(1), 9–24. <https://doi.org/10.36311/1982-8004.2023.v16.n1.p9-24>
- Chavez, S. S. (2020). *Plan de reducción del índice de ausentismo laboral como mejora de la productividad de una empresa minera, Puno 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9739>
- Cornejo, M. A., & Ruíz, A. B. (2024). Competitividad del recurso humano y productividad de las pequeñas empresas en el sector textil en el Ecuador. *Bastcorp International Journal*, 3(2), 143–160. <https://doi.org/10.62943/bij.v3n2.2024.112>



- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Flores, M. J., Lisintuña, A. S., Tipanguano, A. E., & Cañar, J. E. (2024). Impacto de la capacitación economía popular y solidaria del Cantón Latacunga: Estrategias para el fortalecimiento en el desarrollo de habilidades y la atención al cliente en el sector textil de la del servicio y la competitividad local. *RECIMUNDO*, 8(Especial), 282–295. [https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(especial\).octubre.2024.282-295](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(especial).octubre.2024.282-295)
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2001). *Human Resource Development and the Performance of the Irish Hospitality Industry*. *Journal of European Industrial Training*, 25(3), 135-142.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, M. (1995). *Training and Development in Ireland: Context, Policy and Practice*. Oak Tree Press.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Wadsworth Publishing.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- González, J., & López, M. (2015). *La capacitación continua y su impacto en la productividad de las empresas de servicios en México*. *Revista de Administración y Negocios*, 20(3), 14-22.



- Guzmán, W., Orihuela, C. E., Vásquez, F., & Arévalo, L. A. (2024). Evaluación del impacto en la productividad de cultivos de café y cacao con sistemas agroforestales en los departamentos de Amazonas y San Martín, Perú. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 24(1), 99–125. <https://doi.org/10.7201/earn.2024.01.05>
- Hao, K. (2020). *Artificial intelligence in training and development*. *The Journal of Training and Development*, 14(3), 145-159.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-hill / Interamericana Editores.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1999). *Joining together: Group theory and group skills* (7th ed.). Allyn & Bacon.
- Kaufman, R., & Mann, D. (2015). *Training for Development: A Handbook for Human Resource Development Professionals*. McGraw-Hill Education.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). *Techniques for evaluating training programs*. *Journal of American Society of Training Directors*, 13(3), 3-9.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Cambridge Adult Education.
- Leon, S., Aburto, J. J., Moreno, , Fabricio Miguel, Hinostroza, D. A., & Tello, D. A. (2023). Motivación y productividad laboral en colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito de la selva central - Perú. *E-Revista Multidisciplinaria Del Saber*, 1–8. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.21>
- Levy, M., Powell, P., & Gable, G. (2018). *Information Systems and Organizational Change: A Multidisciplinary Approach*. Palgrave Macmillan.



- Mankiw, N. G. (2016). *Principles of Economics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayer, R. E. (2009). *Multimedia Learning* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Mayo, A., Kahan, S., & Davies, P. (2009). *Training and Development in the Digital Age: The Impact on Organizational Performance*. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 39-59.
- Merriam, S. B. (2001). *Andragogy and self-directed learning: Pillars of adult learning theory*. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 3-13.
- Montes De Oca, L. E. (2024). *Gestión de la capacitación en la productividad del personal de una empresa de Truchicultura en Puno, 2024* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/149908>
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- OCDE. (2020). *Government at a Glance 2020*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Ortiz, M., & Palomino, J. (2025). *The Role of Technology Extension and Transfer in Firms' Innovation and Productivity in Peru*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://doi.org/10.18800/2079-8474.0543>
- Pantelidis, V. S. (2010). *Reality and virtual reality for training in the corporate world*. *Interactive Learning Environments*, 18(2), 171-185. <https://doi.org/10.1080/10494820903343526>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
- Phillips, J. J. (1996). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Butterworth-Heinemann.



- Popper, K. (2005). *The logic of scientific discovery*. Routledge.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Quispe, S. R., & Vilcapaza, C. B. (2021). *Aplicación de Lean Manufacturing para incrementar la productividad en el área de producción de la Cooperativa Agro Industrial Ltda.- Puno* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/73302>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*. *Journal of Management*, 34(3), 375-389.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Ramos, H. L., & Escobar, J. (2021). *La capacitación del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Puno, 2020* [Tesis de grado, Universidad José Carlos Mariátegui]. <https://hdl.handle.net/20.500.12819/1176>
- Reiser, R. A. (2001). *A history of instructional design and technology: Part I: A history of instructional media*. *Educational Technology Research and Development*, 49(1), 53-64.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. John Murray.
- Rocha, C. A., & Ocrosopoma, F. N. (2024). Calidad y Productividad en una Empresa Constructora. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 11617–11633.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13328
- Samberino, D. G., López, W. B., & Barrera, C. E. (2024). Evaluación del impacto de la capacitación en el desarrollo de habilidades blandas En La Productividad De Las Pymes. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 24(2), 86–93. <https://doi.org/10.24054/face.v24i2.3122>
- Santiesteban, M., & Licea, D. (2024). Vínculo Universidad - Centros de Capacitación y el Perfeccionamiento de la Superación en Sectores Estratégicos. *Revista de Investigación*,



Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional, 12(2), 76–83.

<https://doi.org/10.34070/2bykw616>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schultz, T. W. (1961). *Investment in Human Capital*. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Publishing.

Siemens, G. (2005). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3-10.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Strahan & Cadell.

Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94. <https://doi.org/10.2307/1884513>

Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320. <https://doi.org/10.2307/1926047>

Susskind, R. (2017). *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford University Press.

Swanson, R. A. (2001). *Human Resource Development and Performance Improvement*. Berrett-Koehler Publishers.

Training, 25(3), 135-142.

Vara-Horna, A. (2010). *Cómo evaluar la rigurosidad científica de las tesis doctorales*. Universidad San Martín de Porras.

Velasco, V. V. (2023). *Satisfacción laboral y trabajo remoto en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno - 2021* [Tesis de grado, Universidad José Carlos Mariátegui]. <https://hdl.handle.net/20.500.12819/2322>



Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.

World Health Organization (WHO). (2019). *Workplace Health and Well-being*. Retrieved from <https://www.who.int>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>



ANEXOS



Matriz de consistencia

TÍTULO: Capacitación continua y productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.

Enfoque: Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Aplicada. **Nivel:** Correlacional. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema general</p> <p>¿Existe relación entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>PE1. ¿Cuál es la relación entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la relación entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025?</p> <p>PE3. ¿Cuál es la relación entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025?</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación significativa entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>HE1. Existe relación significativa entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.</p> <p>HE2. Existe relación significativa entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.</p> <p>HE3. Existe relación significativa entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Examinar el grado de relación entre la capacitación continua y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>OE1. Establecer el grado de relación entre la accesibilidad a programas de capacitación y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.</p> <p>OE2. Establecer el grado de relación entre la relevancia del contenido de los programas y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.</p> <p>OE3. Establecer el grado de relación entre la efectividad en el aprendizaje y la productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025.</p>	<p>1. CAPACITACIÓN CONTINUA</p> <p>La capacitación continua se refiere al conjunto de actividades formativas diseñadas para mejorar las competencias de los empleados y garantizar su adaptación a los cambios del entorno laboral (Baldwin y Ford, 1988).</p> <p>2. PRODUCTIVIDAD</p> <p>La productividad es la relación entre los insumos utilizados (tiempo, recursos, etc.) y los resultados obtenidos (trabajo realizado) en un contexto laboral (Drucker, 1999).</p>	<p>1.1. Accesibilidad a programas de capacitación</p> <p>1.2. Relevancia del contenido de los programas</p> <p>1.3. Efectividad en el aprendizaje</p> <p>2.1. Rendimiento laboral</p> <p>2.2. Eficiencia en el uso de recursos</p> <p>2.3. Impacto en los objetivos organizacionales</p>	<p>1.1.1. Acceso a programas de capacitación</p> <p>1.1.2. Modalidades flexibles</p> <p>1.1.3. Participación en capacitaciones</p> <p>1.2.1. Contenido aplicable</p> <p>1.2.2. Grado de actualización</p> <p>1.2.3. Pertinencia del contenido</p> <p>1.3.1. Aplicación lo aprendido</p> <p>1.3.2. Incremento en las habilidades</p> <p>1.3.3. Impacto positivo observado</p> <p>2.1.1. Tareas realizadas dentro del tiempo</p> <p>2.1.2. Calidad de los informes</p> <p>2.1.3. Cumplimiento de los objetivos</p> <p>2.2.1. Recursos utilizados</p> <p>2.2.2. Capacidad de optimizar</p> <p>2.2.3. Reducción en los costos operativos</p> <p>2.3.1. Contribución al cumplimiento de los objetivos</p> <p>2.3.2. Mejora en los resultados</p> <p>2.3.3. Reducción de quejas o problemas</p>



Matriz de datos

Capacitación continua y productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025																								
Nº	Capacitación continua									Productividad									Var 1	Var 2	Dím 1	Dím 2	Dím 3	
	Accesibilidad			Relevancia			Efectividad			Rendimiento			Eficiencia			Impacto								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18						
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	44	15	15	15
2	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	2	1	4	4	3	4	35	31	13	11	11	
3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	34	35	12	12	10	
4	2	4	5	5	4	4	3	4	5	4	2	3	2	2	2	5	3	4	36	27	11	13	12	
5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	30	32	10	11	9	
6	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	38	32	12	14	12	
7	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	35	34	12	12	11	
8	5	3	3	3	4	3	3	2	3	5	5	3	3	1	3	4	3	5	29	32	11	10	8	
9	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	3	28	22	10	10	8	
10	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	4	3	3	23	24	9	6	8	
11	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	32	37	11	11	10	
12	4	3	5	2	3	3	5	4	5	4	2	5	1	3	4	4	5	4	34	32	12	8	14	
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	45	15	15	15	
14	2	4	5	5	4	4	3	4	5	4	2	3	2	2	2	5	3	4	36	27	11	13	12	
15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	35	33	12	11	12	
16	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	23	25	6	8	9	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	45	15	15	15	
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	44	43	14	15	15	
19	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	31	42	9	11	11	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	36	12	12	12	
21	3	3	3	3	3	1	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	22	23	9	7	6	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	27	28	9	9	9	
23	2	3	3	5	3	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	1	32	40	8	11	13	
24	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	37	36	12	11	14	
25	2	3	4	5	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	26	20	9	11	6	
26	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28	27	9	10	9	
27	3	4	5	2	3	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	2	4	3	32	29	12	8	12	
28	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	35	11	13	11	
29	3	4	3	2	4	2	4	2	4	3	4	3	3	2	4	4	2	5	28	30	10	8	10	
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	27	26	9	9	9	
31	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	3	3	3	3	23	21	9	7	7	
32	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	33	36	12	11	10	
33	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	27	8	8	9	
34	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	3	2	3	4	37	31	12	11	14	
35	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	29	27	10	9	10	
36	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	32	28	11	10	11	
37	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	25	28	9	9	7	
38	3	3	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	25	20	8	11	6	
39	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28	27	10	9	9	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	27	9	9	9	
41	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	33	31	11	12	10	
42	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	37	39	12	13	12	
43	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	28	28	9	10	9	
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	9	13	3	3	3	
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	27	9	9	9	
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	35	11	12	12	



47	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	1	2	2	2	3	2	24	20	8	9	7
48	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	27	7	7	7
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	27	27	9	9	9
50	2	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	29	21	7	11	11
51	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	26	27	8	9	9
52	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2	39	34	13	14	12
53	2	4	5	5	4	4	3	4	5	4	2	3	2	2	2	5	3	4	36	27	11	13	12
54	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	35	34	11	12	12
55	2	4	5	5	4	4	3	4	5	4	2	3	2	2	2	5	3	4	36	27	11	13	12
56	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	30	26	11	9	10
57	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	30	34	12	9	9
58	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	28	31	9	9	10
59	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	3	3	3	19	21	7	7	5
60	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	34	31	12	11	11
61	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	2	4	4	3	3	28	28	10	8	10
62	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	2	3	3	4	34	30	12	11	11
63	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	33	28	13	10	10
64	5	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	29	28	12	8	9
65	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	2	3	3	3	3	39	31	12	15	12
66	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	39	41	13	15	11
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	9	3	3	3
68	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31	26	11	11	9
69	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	29	29	9	11	9
70	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	34	32	10	13	11
71	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	33	34	12	10	11
72	1	3	5	3	1	3	4	2	3	2	3	1	3	1	2	3	2	2	25	19	9	7	9
73	3	4	5	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	29	28	12	8	9
74	2	4	5	5	4	4	3	4	5	4	2	3	2	2	2	5	3	4	36	27	11	13	12
75	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28	27	9	9	10
76	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	36	35	13	12	11
77	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	36	11	12	12
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	36	35	12	12	12
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	27	9	9	9
80	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28	27	10	9	9
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	27	9	9	9
82	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	27	11	10	9
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	27	9	9	9
84	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	35	12	12	11
85	3	4	2	5	3	4	3	4	5	2	3	3	3	2	3	5	4	2	33	27	9	12	12
86	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	25	23	9	8	8
87	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	23	25	9	8	6
88	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	23	22	8	7	8
89	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	4	26	28	10	7	9
90	4	3	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	28	32	9	8	11
91	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	31	31	8	12	11
92	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	24	25	8	9	7
93	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	33	33	10	12	11
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	45	43	15	15	15
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	45	15	15	15
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	45	15	15	15
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	36	37	12	12	12
98	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17	18	6	6	5



Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

I. INTRODUCCIÓN

Buenos días, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Marketing, con el objetivo de conocer la relación entre la capacitación continua y productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

II. INDICACIONES

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre

N.º	ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
VARIABLE 1: CAPACITACIÓN CONTINUA						
Dimensión 1: Accesibilidad a programas de capacitación						
1	En el último año, he tenido acceso a programas de capacitación organizados por la universidad que me permiten mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
2	La universidad ofrece modalidades flexibles (presencial, online) que me permiten acceder a programas de capacitación sin dificultades.	1	2	3	4	5
3	La frecuencia de actividades de capacitación ofrecidas por la universidad es adecuada para cubrir las necesidades de formación del personal.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Relevancia del contenido de los programas						
4	El contenido de los programas de capacitación es directamente aplicable a mis tareas diarias en el puesto que desempeño.	1	2	3	4	5
5	Los materiales utilizados en los programas de capacitación están actualizados y reflejan las tendencias y cambios en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
6	Los temas abordados en los programas de capacitación son pertinentes y útiles para el desempeño de mis responsabilidades laborales.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Efectividad en el aprendizaje						
7	He podido aplicar lo aprendido en los programas de capacitación en mis actividades diarias de trabajo, mejorando mi rendimiento.	1	2	3	4	5
8	Tras participar en los programas de capacitación, he incrementado mis habilidades específicas para realizar mi trabajo de manera más eficiente.	1	2	3	4	5
9	He observado un impacto positivo en mi desempeño laboral tras la capacitación, como mejoras en la productividad y calidad de mi trabajo.	1	2	3	4	5



VARIABLE 2: PRODUCTIVIDAD						
Dimensión 1: Rendimiento laboral						
10	Generalmente, realizo todas mis tareas dentro del tiempo estipulado, cumpliendo con los plazos establecidos para cada actividad.	1	2	3	4	5
11	La calidad de los informes y documentos que entrego es adecuada y cumple con los estándares esperados por la universidad.	1	2	3	4	5
12	Cumplo con frecuencia los objetivos mensuales de trabajo establecidos para mi puesto, alcanzando las metas propuestas.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Eficiencia en el uso de recursos						
13	Utilizo los recursos disponibles, como tiempo y materiales, de manera eficiente para obtener los mejores resultados posibles en mi trabajo.	1	2	3	4	5
14	Tengo la capacidad de optimizar los procesos administrativos, logrando mejores resultados sin aumentar los recursos empleados.	1	2	3	4	5
15	He logrado reducir los costos operativos de los procesos administrativos mediante la implementación de mejoras eficientes.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Impacto en los objetivos organizacionales						
16	Mi trabajo contribuye de manera significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la universidad.	1	2	3	4	5
17	Mi desempeño ha contribuido a mejorar los resultados operativos de la unidad administrativa en la que trabajo.	1	2	3	4	5
18	He ayudado a reducir la cantidad de quejas o problemas operacionales relacionados con mi trabajo administrativo, mejorando la eficiencia.	1	2	3	4	5

“MUCHAS GRACIAS”



Validez del instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
TÍTULO DE TESIS: Capacitación continua y productividad en los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, año 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: ROBERTO ROYCE COCQUEHUAS
- PROFESIÓN : LIC. ADM.
- CARGO ACTUAL: DOCENTE
- GRADO ACADÉMICO: DOCTOR

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

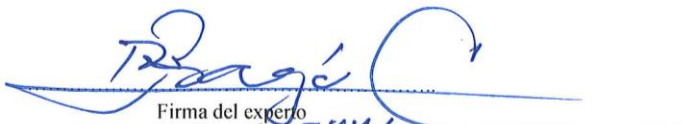
Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = 0.84$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)
- b. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Juliaca, 10 Junio 2025


 Firma del experto
 DNI N°: 02175441
 N° celular: 996-993377



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: /10/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: RUTH DEYSI LEON LEON

Dirección: Jr. Riva agüero Mz. L It 13 – San Miguel – San Román

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 75866950

Teléfono: 966758586 email: deysi.leo22@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: CAPACITACIÓN CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA, AÑO 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): Accesibilidad, capacitación, efectividad, productividad, relevancia

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

21 - OCTUBRE - 2025

Fecha