

Artículo inédito**Capacitación y compromiso organizacional en el servicio civil: evidencia desde la Municipalidad Distrital de Ate**

Training and organizational commitment among civil servants of the District Municipality of Ate, Lima

David Gustavo Gutiérrez García

Municipalidad distrital de Ate (Perú)

david.gutierrezga@unmsm.edu.pe | ORCID: 0009-0000-0241-1338

Justina Uribe Kajatt

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)

juribek@unmsm.edu.pe | ORCID: 0000-0002-2691-3073

Daniel Enrique Rey de Castro Hidalgo

Universidad de Lima (Perú)

dreyc@ulima.edu.pe | ORCID: 0000-0002-0610-2150

Cómo citar este artículo /citation:

Gutiérrez García, D. G., Uribe Kajatt, J., & Rey de Castro Hidalgo, D. E. (2026). Capacitación y compromiso organizacional en el servicio civil: evidencia desde la Municipalidad Distrital de Ate. *Saber Servir: Revista de La Escuela Nacional de Administración Pública*, (15), 48-66. <https://doi.org/10.54774/ss.2026.15.03>

Recibido: 03/04/2026

Revisado: 21/04/2026

Aceptado: 22/05/2026

Publicado: 16/06/2026

Resumen

El presente estudio analizó la relación entre la capacitación y el compromiso organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Ate, en un contexto caracterizado por limitaciones en la efectividad institucional y desafíos en la atención a la ciudadanía. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Se emplearon encuestas adaptadas de los instrumentos School Administrative Descriptive Survey (SADS) y Three-Component Model (TCM) en una muestra probabilística de 333 servidores civiles. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre la capacitación y el compromiso organizacional ($Rho = 0.399$). Asimismo, la dimensión Evaluación del Programa presentó el mayor nivel de asociación con el compromiso ($Rho = 0.386$), lo que sugiere que los trabajadores desarrollan un mayor sentido de pertenencia cuando perciben que la organización valora y monitorea el impacto de sus procesos formativos. Se concluye que la capacitación constituye un instrumento estratégico de la gestión de personas en el sector público, cuyo impacto trasciende la adquisición de competencias y contribuye al fortalecimiento del compromiso organizacional y a la mejora de la gestión de los servicios públicos locales.

Palabras clave: capacitación, compromiso organizacional, servicio civil, gestión pública local, gestión de personas

Abstract

This study analyzed the relationship between training and organizational commitment among civil servants of the District Municipality of Ate, in a context characterized by institutional effectiveness constraints and challenges in citizen service delivery. The research adopted an applied, quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational design. Surveys adapted from the School Administrative Descriptive Survey (SADS) and the Three-Component Model (TCM) were administered to a probabilistic sample of 333 civil servants. The findings revealed a significant and positive relationship between training and organizational commitment ($Rho = 0.399$). Furthermore, Program Evaluation was identified as the training dimension most strongly associated with commitment ($Rho = 0.386$), suggesting that employees develop a stronger sense of belonging when they perceive that their organization values and assesses the outcomes of training processes. The study concludes that training constitutes a strategic human resource management instrument in the public sector, whose impact extends beyond competency development and contributes to strengthening organizational commitment and improving local public service delivery.

Keywords: training, organizational commitment, civil service, local public management, human resource management

Introducción

Uno de los principales retos de la gestión pública, en los distintos niveles de gobierno, es optimizar la capacitación y el compromiso organizacional de los trabajadores. Ambos elementos no solo se encuentran directamente conectados con la calidad de los bienes y servicios entregados a la ciudadanía, sino que resultan fundamentales para el cumplimiento de las metas institucionales. En este escenario, captar personal calificado para cubrir puestos clave en la estructura del Estado es un paso crucial que debe complementarse con un despliegue de recursos destinado a la actualización permanente de competencias y conocimientos del personal. De este modo, los servidores estarán preparados para asumir nuevas responsabilidades y alcanzar logros profesionales, lo que conduciría a una mayor eficiencia de la organización y la satisfacción de la población beneficiaria (Porret Gelabert, 2014).

Los diferentes niveles de gobierno del sector público no operan de forma aislada: son sensibles a los cambios que se producen en el escenario mundial, donde la tecnología cumple un rol protagónico y el aprendizaje organizacional orientado a la adaptación de nuevos conocimientos y metas compartidas contribuye a un mejor servicio al ciudadano y, por tanto, a la generación de valor público (Arbaiza Fermini, 2017). En un tiempo en que el cambio es la única constante (Harari, 2018), la capacitación de los trabajadores —incluidos los servidores públicos— debe estar dirigida al desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico, la comunicación, la colaboración en equipo y la creatividad (innovación).

Si bien existen múltiples normas locales sobre la gestión de personas en el sector público, la tarea pendiente es cumplirlas a cabalidad. Como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024), las entidades estatales requieren cuadros profesionales capaces, cuyo ingreso debe concretarse en función de los perfiles de puestos y las competencias previamente validadas. Los procesos de selección han de basarse en criterios meritocráticos, equitativos, transparentes y profesionalizados. En esta línea, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) subraya que la reforma del servicio civil exige la incorporación de funcionarios, profesionales y técnicos con las capacidades requeridas para la debida atención a los ciudadanos.

Estas son nuevas épocas: los servidores públicos enfrentan desafíos institucionales emergentes que demandan la actualización constante de habilidades y la adaptación a nuevas exigencias ciudadanas. En este marco, resulta fundamental desarrollar programas de capacitación enfocados

en la gestión del conocimiento organizacional para optimizar flujos de trabajo y ofrecer servicios modernos (CLAD, 2019). De este modo, más allá de la transmisión de saberes, la capacitación se concibe como un proceso estratégico que requiere identificar brechas de desempeño, generar competencias críticas y activar transformaciones efectivas dentro de la administración pública (Borrás et al., 2024). Por ello, la inversión en promover este tipo de formación ayuda a consolidar un servicio civil meritocrático y moderno.

Los servidores públicos constituyen el talento real en el funcionamiento del Estado. Por tanto, los distintos niveles de gobierno —nacional, regional y local— deben seguir invirtiendo en actividades de capacitación que reduzcan las brechas de conocimiento y contribuyan a garantizar la adecuada provisión de bienes y servicios a los usuarios directos que son los ciudadanos. Además, estas acciones de especialización continua aumentan el compromiso del talento con la institucionalización del trabajo en equipo, el crecimiento laboral y el desarrollo de su organización. Como afirma Palomo (2013), “las personas se comprometen con personas” (p. 124), lo que exige asumir la formación también como un vínculo interpersonal, capaz de producir un fuerte sentido de pertenencia con la institución.

Meyer y Allen (1997) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico tridimensional que vincula al trabajador con su entidad. Esta relación se manifiesta a través de compromisos como el afectivo (apego emocional y deseo de permanencia), el de continuidad (evaluación de los costos asociados a abandonar la organización) y el normativo (obligación moral de ser leal). Según los autores, el afectivo es el compromiso más relevante, dado su impacto en el desempeño y el logro de los objetivos institucionales.

En cambio, Simbula et al. (2023) describen el compromiso como una mirada positiva y satisfactoria hacia el trabajo en conjunto, que se manifiesta a través del vigor físico y psicológico en la ejecución de las tareas; la dedicación durante la labor, percibida como fuente de realización personal; y la absorción, entendida como la responsabilidad y la lealtad hacia la organización.

El presente estudio se focalizó en la Municipalidad Distrital de Ate, un gobierno local de Lima Metropolitana. La motivación fue determinar las razones por las que la entidad, a pesar de invertir en iniciativas de capacitación para sus trabajadores, presenta resultados poco auspiciosos en el cumplimiento de metas y la atención a los ciudadanos, así como fallos en procesos internos que derivan en procedimientos administrativos disciplinarios que afectan la imagen institucional.

Desde esa problemática, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se relaciona la capacitación con el compromiso organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Ate? El propósito del estudio fue determinar dicha relación, partiendo de la premisa de que la capacitación, cuando está bien diseñada, evaluada y orientada a las brechas de mayor necesidad, resulta decisiva para la gestión de las personas y la identificación de estas con la misión y visión de la entidad. En este marco, se formuló la hipótesis general: existe una relación significativa entre la capacitación y el compromiso organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Ate.

El aporte principal de este estudio radica en proporcionar evidencia empírica que trasciende la simple comprobación estadística. A la luz de un alcance puramente correlacional, los datos sugieren que, a nivel de este gobierno local, la capacitación tiende a asociarse con un enfoque estratégico y no meramente administrativo. El estudio revela que la evaluación del programa formativo es la fase de la capacitación más estrechamente vinculada al compromiso (0.386). Sin embargo, debido a la naturaleza transversal y no causal del diseño, los hallazgos corresponden estrictamente a la muestra analizada, por lo que deben tomarse como un diagnóstico para la gestión pública municipal, no como una referencia absoluta para el conjunto de gobiernos locales del país.

Capacitación

Entre los antecedentes más relevantes para este estudio se encuentra el trabajo de Apaza (2022), que, luego de evaluar la gestión de la capacitación y el compromiso organizacional del personal del Gobierno Regional de Moquegua, reveló una percepción regular de ambas variables: el 81.6% de los trabajadores calificó la gestión de la capacitación en dicho nivel y el 88.8% hizo lo propio respecto al compromiso.

Por otro lado, la investigación de Tello (2022) estableció que la capacitación formal incide de manera moderada en las competencias de los trabajadores cuando las actividades formativas brindadas son limitadas; sin embargo, considera importantes los programas de inducción que permiten transmitir, de manera precisa, la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la organización, así como las funciones del puesto. Finalmente, según el 95% de los encuestados, los contenidos de capacitación sobre manejo de inteligencia emocional son escasos, en contraste con las actualizaciones sobre clima laboral y resolución de conflictos, que sí reciben con regularidad.

En el Estado priman dos vertientes de formación: la laboral y la profesional. Indistintamente del régimen de trabajo al que pertenezcan —reconocidos en la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Decreto Legislativo N.º 276, 1984), la Ley de Fomento del Empleo (Decreto Legislativo N.º 728, 1991) y el Decreto Legislativo N.º 1057 (2008), que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) (Decreto Legislativo N.º 1057, 2008) —, ambas formas de capacitación cumplen el propósito de cerrar las brechas reconocidas e identificadas en el personal por medio de la mejora de sus competencias y capacidades y su consolidación dentro de la carrera pública.

Las actividades de capacitación en el sector público se contemplan en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), instrumento de planificación que forma parte de los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Perú, que determina aspectos principales, como el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el diseño del programa y, finalmente, su evaluación. Por su relevancia y utilidad, el PDP debe ser evaluado y actualizado anualmente.

Uno de los beneficios más importantes de la capacitación es generar valor público a las organizaciones. En esa línea, Urgilés (2025) la define como un proceso de formación dirigido a la adquisición de conocimientos y cambio de actitudes y conductas, cuyo énfasis debe recaer en materias transversales, como la ética y la integridad, con el propósito de mejorar la conducta institucional y fortalecer la administración pública. Mientras, en su investigación centrada en el sector hotelero, Hosen et al. (2023) la consideran uno de los aspectos fundamentales de la gestión organizacional, al incrementar el desempeño laboral, redundar de modo favorable en la productividad y, sobre todo, lograr un efecto significativo en el compromiso laboral.

Por su parte, Mansour et al. (2022) sostienen que, cuando está bien conducida, la capacitación conlleva ventajas competitivas para la organización, además de reforzar la autoestima, la autonomía y la integración de los equipos de trabajo. Así, la capacitación puede entenderse como una transacción social entre trabajadores y organización, con ventajas compartidas por ambos. Asimismo, convierte el conocimiento tácito en explícito, lo que resulta crucial para la transmisión efectiva de saberes e información (Nonaka & Takeuchi, 1995). Cabe también destacar su aporte para la empleabilidad y la mejora de oportunidades profesionales del trabajador, lo que, a su vez, exige a la entidad implementar políticas de fidelización que permitan aprovechar y retener al talento capacitado.

Si bien la formación puede incidir en el desempeño y la adopción de habilidades, comportamientos y actitudes, resulta indispensable considerar el interés de los trabajadores. Dicho interés se sostiene sobre cuatro categorías: motivación para especializarse y actualizarse; participación directa en las actividades; percepción de beneficios personales y laborales resultantes del aprendizaje; y apoyo de los jefes inmediatos para acceder a los programas de capacitación (Yan et al., 2023).

La investigación de Dávila-Jiménez (2025) define la capacitación de servidores públicos como un proceso continuo, encaminado a desarrollar habilidades blandas en los trabajadores al servicio del Estado. Se centra en la adquisición de conocimientos, actitudes y destrezas que permite atender de manera efectiva los requerimientos de la ciudadanía. La formación abarca habilidades cognitivas (relacionadas con las demandas del puesto de trabajo) y habilidades socioemocionales (esenciales para la convivencia armoniosa en la organización).

Finalmente, Silva y Rodrigues (2025) señalan que los principios de la nueva gestión pública (NGP) implican un reto para el aparato estatal, al buscar replicar prácticas exitosas del ámbito privado en el campo público. Cumplir este desafío requiere una evolución profesional basada en el mérito y la formación continua; sin embargo, estas aspiraciones encuentran barreras en sistemas rígidos y obsoletos que debilitan la motivación y que se agudizan ante el envejecimiento de la fuerza laboral. En este escenario, la capacitación surge como un pilar central para el fortalecimiento de la función pública. Su impacto depende de la identificación precisa de necesidades formativas que coadyuven a la optimización de los servicios del personal, a través del desarrollo de habilidades y el fomento de una cultura de aprendizaje permanente al interior de la institución.

Compromiso

De acuerdo con Meyer y Allen (1997), el compromiso organizacional se basa en tres dimensiones: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Los autores afirman que el componente afectivo —expresado en la pertenencia emocional de la persona hacia su lugar de trabajo— es el más relevante, dada su influencia directa en el desempeño y el alcance de metas conjuntas. Mansour et al. (2022) midieron el impacto de la capacitación sobre el compromiso organizacional, aplicando los postulados de esta teoría tridimensional, e indicaron que los resultados no les permitía alcanzar conclusiones definitivas. Sin embargo, concuerdan en que los trabajadores revelan una mayor dedicación cuando existen motivaciones subyacentes; en ese sentido, un individuo con alto nivel de compromiso afectivo cumple sus funciones correctamente, se siente realizado al

alcanzar los objetivos institucionales, mantiene relaciones productivas con los equipos de trabajo y brinda una inversión emocional a la organización.

En esa línea, Chiang-Vega et al. (2025) analizaron el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de funcionarios mediante la comparación de municipios urbanos y rurales de Chile durante el período 2020-2022. Sus resultados evidencian que el compromiso afectivo predomina en la zona urbana, en tanto el compromiso de continuidad es ligeramente superior en el área rural. Esta diferencia puede explicarse por las diferencias salariales entre municipalidades.

A su turno, Cantú et al. (2023) abordan el compromiso como una variable unidimensional, en el sentido que potencia el desempeño de los talentos. En su estudio, afirman que el vínculo de pertenencia del trabajador hacia su organización se demuestra por su identificación con los objetivos organizacionales y los niveles de lealtad que lo motivan a contribuir en su progreso, tanto de manera individual como colectiva (en sus equipos de trabajo).

Mientras, apoyándose en la Teoría del Intercambio Social, Hosen et al. (2023) definen el lugar de trabajo como un espacio basado en relaciones y expectativas recíprocas: en la medida que la organización cumpla con sus responsabilidades, el arraigo de los empleados será mayor. Para los investigadores, el compromiso es un elemento mediador y de asociación entre los diferentes procesos de la gestión de los recursos humanos; en consecuencia, activa un proceso psicológico en el que los trabajadores mejoran su rendimiento, asumen la visión de la institución como propia, afianzan su sentido de pertenencia, cumplen la regulación existente y emplean todo su potencial en favor de la entidad.

Finalmente, Santos et al. (2025) consideran el compromiso laboral como un estado psicológico positivo, relacionado con el apego del trabajador hacia su centro de trabajo. En su análisis, esta vinculación se manifiesta en la vitalidad, el empeño y la resiliencia del individuo; la dedicación exclusiva al realizar sus funciones; y la concentración durante sus actividades. Además, destacan que el compromiso organizacional guarda una relación cercana con otros procesos de la gestión de personas, como el rendimiento laboral y la capacitación.

Metodología

La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 2500 servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Ate. Mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, se determinó una muestra representativa de 333 colaboradores. Respecto al perfil sociodemográfico, predominaron los trabajadores entre los 25 y 55 años (78%), con menos de 10 años de servicio (76%) y vinculados principalmente bajo el régimen CAS (77%).

La recolección de datos se realizó durante tres días laborables a través de la plataforma *Google Forms*, previa autorización del titular de la entidad. Con el fin de mitigar el riesgo de interrupción laboral o premura en las respuestas, se coordinó con las jefaturas de las distintas áreas para programar turnos específicos, en los que cada servidor contaba en promedio con 12 minutos para el llenado de los cuestionarios. De este modo, se procuró garantizar la continuidad del servicio público.

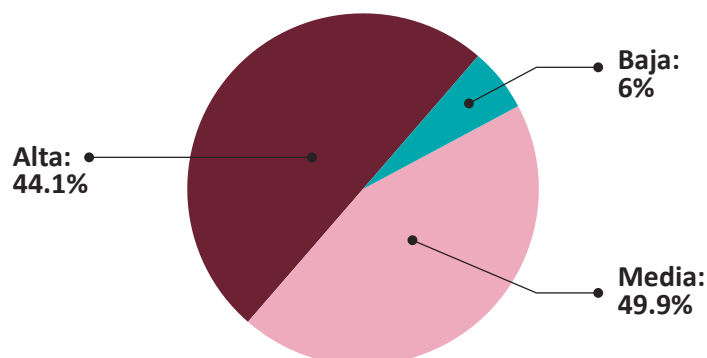
Se emplearon dos encuestas estructuradas. La primera, adaptada para medir la capacitación, provino de *The School Administrative Descriptive Survey [SADS]* (Noe & Schmitt, 1986). La segunda, correspondiente al compromiso organizacional, se basó en la versión traducida del *Three-Component Model [TCM]* (Meyer et al., 1993). El proceso de adaptación de ambos instrumentos al entorno municipal peruano incluyó la revisión de la equivalencia lingüística y semántica de los ítems por parte de un panel de tres expertos temáticos, así como una prueba piloto aplicada a 35 servidores con características homogéneas a la muestra. Este procedimiento aseguró que los términos e indicadores del SADS y el TCM se ajustaran a la realidad del servicio civil local sin perder la validez de sus constructos. La fiabilidad final fue confirmada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, con la obtención de valores aprobados entre 0.769 y 0.777.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados descriptivos y, posteriormente, los inferenciales para la comprobación de hipótesis. Respecto de la variable **Capacitación**, el 49,9 % de los servidores municipales encuestados manifestó una percepción media; el 44,1 %, una percepción alta; y el 6 %, una percepción baja. La Figura 1 presenta la distribución porcentual de estas percepciones, en la que se observa el predominio de la categoría media.

Figura 1

Distribución porcentual de la percepción de los servidores sobre la variable Capacitación (V1)

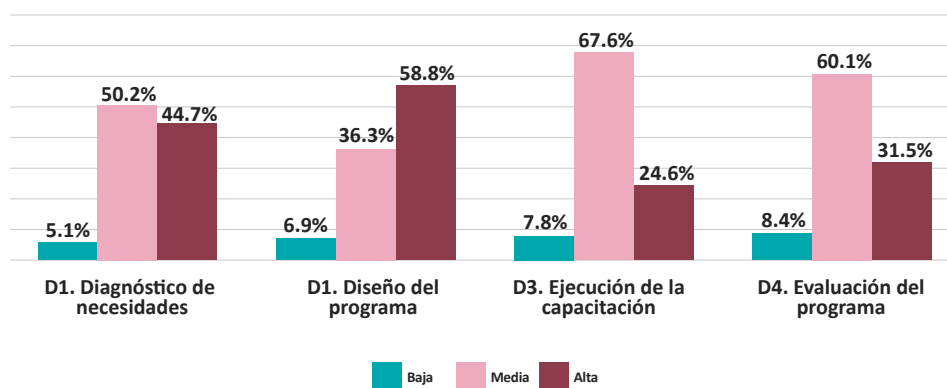


Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a servidores de la Municipalidad Distrital de Ate.

En cuanto a las cuatro dimensiones de la variable Capacitación, la Figura 2 muestra que el Diseño del Programa (D2) fue la única dimensión en la que la mayoría de los encuestados (56,8 %) manifestó una percepción alta, superando a quienes reportaron una percepción media (36,3 %). En las demás dimensiones predominó la percepción media. Así, en el Diagnóstico de Necesidades (D1), el 50,2 % de los trabajadores presentó una percepción media, porcentaje superior al 44,7 % que reportó una percepción alta. En la dimensión Ejecución de la Capacitación (D3), el 67,6 % manifestó una percepción media, frente al 24,6 % que indicó una percepción alta. Finalmente, en la dimensión Evaluación del Programa (D4), el 60,1 % de los encuestados presentó una percepción media y el 31,5 %, una percepción alta.

Figura 2

Distribución porcentual de la percepción de los trabajadores sobre las dimensiones de Capacitación (V1)

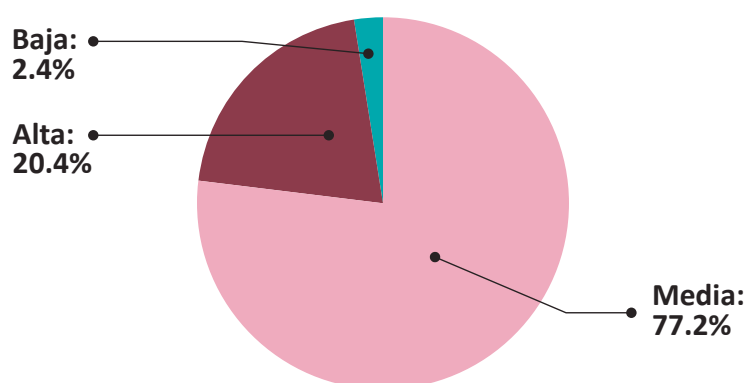


Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Ate.

Respecto de la variable Compromiso Organizacional, la Figura 3 evidencia un claro predominio de la percepción media, reportada por el 77,2 % de los servidores encuestados, mientras que el 20,4 % manifestó una percepción alta y solo el 2,4 %, una percepción baja.

Figura 3

Distribución porcentual de la percepción de los trabajadores sobre Compromiso Organizacional (V2)



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Ate.

Prueba de hipótesis

Para contrastar la hipótesis general, se evaluó la relación entre las variables Capacitación y Compromiso Organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Ate mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

Hipótesis nula (H_0): No existe una relación significativa entre la capacitación y el compromiso organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Ate.

Hipótesis alterna (H_1): Existe una relación significativa entre la capacitación y el compromiso organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Ate.

La Tabla 1 presenta los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre las variables Capacitación y Compromiso Organizacional.

Tabla 1*Valores Rho de Spearman Capacitación y Compromiso Organizacional*

	Valor
Coefficiente de correlación	0.399**
Sig. (bilateral)	0
N	333

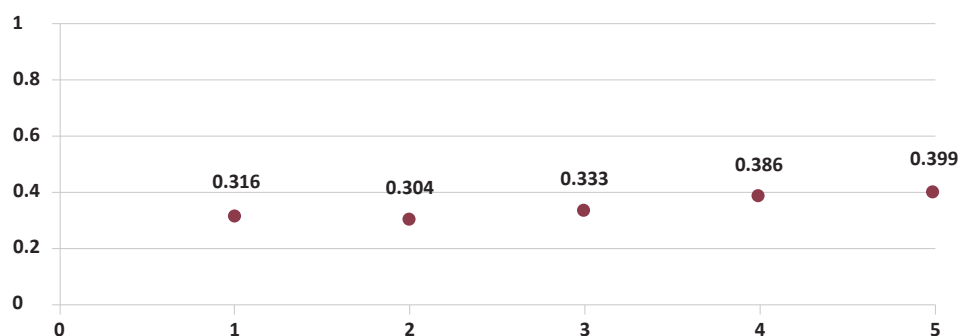
Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado con el software SPSS V25.

Como se observa en la Tabla 1, el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,399, lo que evidencia una relación positiva de magnitud baja a moderada entre la capacitación y el compromiso organizacional. Asimismo, el nivel de significancia obtenido ($p < 0,001$) permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyendo que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

La Figura 4 presenta los coeficientes de correlación entre las dimensiones de la variable Capacitación (V1) y el Compromiso Organizacional (V2). Todas las dimensiones mostraron relaciones positivas y estadísticamente significativas ($p < 0,01$). En particular, el Diagnóstico de Necesidades (D1) presentó un coeficiente de 0,316; el Diseño del Programa (D2), de 0,304; la Ejecución de la Capacitación (D3), de 0,333; y la Evaluación del Programa (D4), de 0,386. Este último resultado evidencia que la percepción favorable sobre la evaluación de los programas de capacitación mantiene la mayor asociación con el compromiso organizacional de los servidores civiles.

Figura 4

Correlación de variable Capacitación (V1) y sus dimensiones versus Compromiso Organizacional (V2)



Nota. Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado con el software SPSS V25.

Estos resultados sugieren que las prácticas institucionales orientadas al seguimiento y valoración de la capacitación podrían desempeñar un papel relevante en el fortalecimiento del compromiso organizacional en el ámbito municipal.

Discusión

El estudio demostró una relación significativa y positiva entre la capacitación y el compromiso organizacional en los servidores de la Municipalidad Distrital de Ate, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.399. Este resultado valida la hipótesis general y coincide con Hosen et al. (2023), quienes sostienen que la capacitación es un predictor clave que redundaba favorablemente en el compromiso laboral. No obstante, al ubicarse en una intensidad moderada-baja, el nivel de correlación sugiere que, además de la capacitación, existen otros aspectos que también pueden desempeñar un papel importante en el compromiso del trabajador, como el entorno laboral y el prestigio de la institución.

Al contrastar los niveles de percepción, se observa que la capacitación obtuvo una valoración media por el 49.9% de los servidores, mientras que el compromiso alcanzó similar nivel en el 77.2% de encuestados. Si bien confirman una asociación estadística favorable, los hallazgos en capacitación deben interpretarse moderadamente y concuerdan con los aportados por Apaza (2022), en el sentido que el compromiso del trabajador no responde de forma unilineal a la inversión en formación, sino a un conjunto de factores concurrentes, como el clima institucional, las estructuras salariales y los incentivos de la línea de carrera.

Un aporte relevante de esta investigación fue reconocer la Evaluación del Programa (D4) como la dimensión de la capacitación con mayor correlación con el compromiso (0.386). Este resultado permite plantear que el sentido de pertenencia se fortalece cuando la persona percibe que la entidad valora y monitorea el impacto de su aprendizaje. En contraste, el 50,2% y 5,1% de trabajadores mantuvieron una percepción media y baja, respectivamente, sobre el Diagnóstico de Necesidades (D1), lo que grafica las limitaciones en identificar las brechas formativas, en consonancia con Borrás et al. (2024), quienes remarcaron las dificultades persistentes en la región para orientar la capacitación hacia propósitos institucionales.

Los resultados refuerzan la teoría de Meyer y Allen (1997) sobre la importancia de las intervenciones organizacionales para fomentar el compromiso afectivo. La atención displicente y los fallos reportados en la municipalidad sugieren que los esfuerzos en capacitación realizados

no están logrando transformar plenamente las actitudes de los servidores hacia la generación de valor público.

Las implicancias de estos hallazgos para la gestión de recursos humanos en el Estado son sustanciales. Para entidades rectoras como la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, los resultados advierten que el diseño del Plan de Desarrollo de Personas debe superar el enfoque tradicional de cumplimiento de horas lectivas. Si el objetivo es modernizar la gestión pública, las áreas de Recursos Humanos deben priorizar la evaluación del impacto de la capacitación, sin descuidar la formación en habilidades socioemocionales. Solo así será posible consolidar un servicio civil meritocrático, capaz de responder a las expectativas ciudadanas mediante una atención de calidad.

Finalmente, es preciso señalar que, al tratarse de un estudio correlacional de corte transversal en un único gobierno local, los resultados permiten alcanzar un diagnóstico específico, no representativo ni aplicable para el conjunto del sector público. Además, la correlación positiva moderada ($Rho=0.399$) evidencia que el compromiso organizacional es un fenómeno multifactorial: si bien la capacitación influye positivamente, el clima laboral, las escalas remunerativas, el liderazgo directivo y otros elementos no abordados en este estudio también inciden en el apego emocional del trabajador.

Por este motivo, futuras investigaciones deberían incluir variables mediadoras y emplear diseños longitudinales comparativos entre diferentes niveles de gobierno para establecer relaciones de causalidad más profundas.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados comprueban una relación significativa y positiva ($Rho=0.399$) entre la capacitación y el compromiso organizacional en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ate. Evaluación del Programa es la dimensión que presenta una mayor asociación con el compromiso (0.386), aunque ambas variables —Capacitación y Compromiso Organizacional— son percibidas mayoritariamente por los trabajadores en un nivel medio: 49.9% y 77.2%, respectivamente.

La capacitación en el sector público funciona como una transacción social que fortalece el compromiso afectivo. Sin embargo, el estudio sugiere que la sola ejecución de programas

formativos resulta insuficiente si no se complementa con un sistema de evaluación que demuestre al servidor que su aprendizaje es valorado y útil para la organización. Esta articulación es fundamental para promover el sentido de pertenencia y generar valor público.

Por esta razón, se recomienda a los organismos municipales y demás entidades públicas incorporar metodologías activas para el diagnóstico de necesidades, que respondan a brechas reales de desempeño y no a requerimientos aislados. Además, la gestión de la innovación y la modernización de los procesos internos deben integrarse de manera transversal para que el aprendizaje continuo se traduzca en eficiencia pública y en servicios de calidad alineados a las exigencias de la ciudadanía.

Declaración de contribuciones (CRediT)

- David Gustavo Gutiérrez García (autor principal): investigación, análisis formal y redacción (borrador original).
- Justina Uribe Kajatt (coautora): metodología, redacción (borrador original) y administración del proyecto.
- Daniel Enrique Rey de Castro Hidalgo (coautor): análisis formal, validación, redacción (revisión y edición) y supervisión.

Conflicto de interés:

Los autores declaran no tener conflicto de interés

Referencias

Apaza, A. (2022). *Gestión de la capacitación laboral y compromiso organizacional en servidores del Gobierno Regional de Moquegua 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84959>

Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. ESAN Ediciones.

- Borrás, S., Haakonsson, S., Hendriksen, C., Gerli, F., Taudal Poulsen, R., Pallesen, T., Somavilla Croxatto, L., Kugelberg, S. & Larsen, H. (2024). The transformative capacity of public sector organisations in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100904>
- Cantú, N., Pedraza, N., & Madero, S. (2023). Relación del capital laboral, satisfacción, compromiso y desempeño en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria*, 16(4), 11-20.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2020). *Carta iberoamericana de innovación para la gestión pública*. XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado. <https://web-api-backend.clad.org/uploads/carta-iberoamericana-de-innovacion-10-2020.pdf>
- Chiang-Vega, M., Ramírez, M., Rivera-Cerda, M. J. & Hidalgo-Ortiz, J. P. (2025). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en funcionarios públicos, análisis 2020-2022 comparando provincia urbana y rural, Chile. *Gestión de Personas*, 18(52), 22-44.
<https://doi.org/10.35588/ry8qqs42>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2024). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe, 2023: un Estado preparado para el cambio climático*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6398eae9-6083-415c-be5e-5d7136f26b8d/content>
- Dávila-Jiménez, H. R. (2025). Habilidades blandas del servidor público como factor del liderazgo transformacional: estudio de caso de una Secretaría de Agricultura del nororiente colombiano. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 13(2), 1-9. <https://doi.org/10.15649/2346030X.5461>
- Decreto Legislativo N.º 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. (24 de marzo de 1984). <https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/DECRETO-LEGISLATIVO-276.pdf>
- Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Fomento del Empleo. (12 de noviembre de 1991). <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703476-728>
- Decreto Legislativo N.º 1057, Decreto Legislativo que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (27 de junio de 2008). <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703479-1057>

- Harari, Y. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2023). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Mansour, A., Rowlands, H., Al-Gasawneh, J. A., Nusairat, N. M., Alqudah, S., Shrouf, H., & Akhorshaideh, A. H. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national Jordanian banks. *Cogent Business & Management*, 9(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966866>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2024). *Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8.a ed.). ESIC Business & Marketing School.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas* (8.a ed.). ESIC Editorial.
- Santos, L., Silva, V., Betti, A., & Silva, C. (2025). Influência do engajamento no trabalho na relação entre capital psicológico e o desempenho gerencial de controllers. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 19(2), 75–90.
<https://doi.org/10.58416/GCG.2025.V19.N2.04>
- Silva, M., & Rodrigues, R. (2025). Training and job satisfaction in Portugal's public sector: A sequential mediation model based on competency acquisition, performance appraisal, and career progression. *Administrative Sciences*, 15(5), 189.
<https://doi.org/10.3390/admsci15050189>

- Simbula, S., Margheritti, S., & Avanzi, L. (2023). Building work engagement in organizations: A longitudinal study combining social exchange and social identity theories. *Behavioral Sciences*, 13(2), 83.
<https://doi.org/10.3390/bs13020083>
- Tello, J. (2022). *Gestión de la capacitación en el desarrollo de competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional UNHEVAL.
<https://repositorio.unheval.edu.pe/item/360d4a55-c72e-4790-93ca-c9818246367b>
- Urgilés, M. (2025). Evaluación del impacto de la capacitación sobre ética e integridad para funcionarios públicos de Ecuador. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(23), 846-860.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i37.955>
- Yan, W., Wu, X., Wang, H., Zhang, Y., Cheng, L., Zhou, X., Chen, H., Song, C., & Ye, J. (2023). Employability, organizational commitment and person-organization fit among nurses in China: A correctional cross-sectional research. *Nursing Open*, 10(1), 316-327.
<https://doi.org/10.1002/nop2.1306>