



Programa basado en proactividad para mejorar el desempeño laboral en monitores de cultura física en un gimnasio de Lima, Perú

Proactivity-based program to improve job performance in physical fitness instructors at a gym in Lima, Perú

Autores

José Luis Cruzado ¹
Emilia Quijada ¹
Carolina Veramendi ¹
Andrea Tong ¹
Emilio Flores ²

¹Universidad Nacional del Callao (Perú)

²Universidad Nacional del Altiplano (Perú)

Autor de correspondencia:
José Luis Cruzado Quispe
joselitocruzado@hotmail.com

Recibido: 26-10-25
Aceptado: 22-12-25

Cómo citar en APA

Cruzado, J. L., Quijada, E., Veramendi, C., Tong, A., & Flores, E. (2026). Programa basado en proactividad para mejorar el desempeño laboral en monitores de cultura física en un gimnasio de Lima, Perú. *Retos*, 76, 469-480. <https://doi.org/10.47197/retos.v76.117970>

Resumen

Introducción: En el entorno laboral actual, la proactividad se considera una competencia esencial para alcanzar el éxito profesional, particularmente en el ámbito de la cultura física y el bienestar, donde la excelencia y la satisfacción del cliente son fundamentales.

Objetivo: Elaborar y evaluar un programa de formación dirigido a fortalecer la proactividad, con el propósito de mejorar el rendimiento laboral de los monitores de cultura física en un gimnasio de Lima, Perú.

Metodología: La investigación empleó un enfoque mixto para examinar la influencia del desarrollo de la proactividad en aspectos como la eficiencia, la innovación, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación. Se ejecutó un programa de capacitación enfocado en la proactividad y se compararon los niveles de desempeño laboral de los participantes antes y después de su aplicación. La muestra se compuso de 32 colaboradores, distribuidos equitativamente en dos grupos (control y experimental); así, el grupo experimental participó en un programa de nuevas horas, distribuido en nueve sesiones.

Resultados: Los hallazgos evidenciaron un efecto positivo y significativo en la eficiencia de los monitores, dado que el valor $F = 91.125$ tuvo un $p = 0.000$ ($p < 0.05$), demostrando una mejora estadísticamente significativa posterior a la intervención.

Conclusiones: El programa de formación basado en la proactividad demostró ser efectivo para incrementar la eficiencia laboral de los monitores. Fomentar esta habilidad favorece la anticipación ante dificultades, el aprovechamiento de oportunidades y la actuación con iniciativa, contribuyendo así al fortalecimiento del desempeño y la calidad del servicio.

Palabras clave

Formación, satisfacción en el trabajo, productividad, eficiencia, eficacia, deporte.

Abstract

Introduction: In today's work environment, proactivity is considered an essential skill for achieving professional success, particularly in the field of physical culture and wellness, where excellence and customer satisfaction are fundamental. **Objective:** To develop and evaluate a training program aimed at strengthening proactivity, with the purpose of improving the work performance of physical culture instructors in a gym in Lima, Peru.

Methodology: The research employed a mixed-methods approach to examine the influence of developing proactivity on aspects such as efficiency, innovation, decision-making, and adaptability. A training program focused on proactivity was implemented, and the participants' work performance levels were compared before and after its application. The sample consisted of 32 collaborators, equally distributed into two groups (control and ex-experimental); thus, the experimental group participated in a nine-hour program, distributed in nine sessions.

Results: The findings showed a positive and significant effect on the efficiency of the monitors, given that the F value = 91.125 had a $p = 0.000$ ($p < 0.05$), demonstrating a statistically significant improvement after the intervention.

Conclusions: The training program based on proactivity proved to be effective in increasing the work efficiency of the monitors. Encouraging this skill promotes anticipation of difficulties, the seizing of opportunities, and taking initiative, thereby contributing to the enhancement of performance and service quality.

Keywords

Training, job satisfaction, productivity, efficiency, effectiveness, sport.

Introducción

En los servicios de interacción humana, como los centros de fitness y cultura física, la proactividad del personal es un determinante crítico de la calidad percibida, la seguridad del usuario y la eficiencia operativa; en este ámbito, los monitores que anticipan problemas toman la iniciativa y colaboran eficazmente contribuyen a una mejor experiencia del cliente y a resultados organizacionales superiores (Sumba et al., 2022). La proactividad se entiende como la inclinación del individuo para asumir la responsabilidad de sus acciones, anticipándose a los posibles desafíos y actuando de forma preventiva (Méndez- Martínez et al., 2025).

Debe destacarse que el concepto de proactividad fue acuñado inicialmente por Bateman & Crant (1993) a través del concepto de personalidad proactiva como un atributo que refleja una actitud orientada hacia la acción y la iniciativa personal, impulsando la búsqueda de soluciones antes de que los problemas se presenten, en lugar de reaccionar pasivamente ante las circunstancias. Posteriormente, como lo refieren Satwinka et al. (2025) comenzó a evolucionar hacia el concepto de comportamiento laboral proactivo.

Este comportamiento generalmente implica desafiar el statu quo, tomando la iniciativa para mejorar las circunstancias actuales o crear nuevas, en lugar de adaptarse pasivamente a las condiciones actuales (Syamsudin et al., 2022). Implica acciones autodirigidas y orientadas al futuro para cambiar o mejorarse a sí mismos y a las situaciones (Gil et al., 2024). Las personas que muestran este comportamiento pueden ir más allá del trabajo especificado, establecer objetivos y adoptar un enfoque a largo plazo para evitar conflictos y es capaz de transformar las condiciones, reestructurar la mentalidad y cambiar el estado existente, tanto social como no social (Mubarak et al., 2021). Cabe destacar que la puesta en práctica proactiva de ideas y la resolución de problemas son dos rasgos que reciben la mayor atención (El-Gazar et al., 2022).

Lo anterior marca una diferenciación del concepto de proactividad como constructo psicológico-organizacional, al diferenciarlo entre un rasgo personal y una competencia entrenable (Abbas, 2022). Por ello, los programas de formación enfocados en la proactividad desarrollan competencias para reconocer y afrontar desafíos, fomentan la cooperación efectiva con compañeros y usuarios, e integran estrategias de gestión del tiempo y definición de objetivos claros, lo que contribuye al aumento de la productividad, al eficiencia y la eficacia (Yuspahrudin et al., 2024).

Esto se ha potenciado luego de la pandemia del COVID-19, cuando la estructura dinámica de las organizaciones actuales ha obligado tanto a profesionales como a académicos a centrarse en comportamientos orientados al cambio, centrados en el futuro y autónomos, siendo la proactividad de los empleados un factor que puede propiciar esto en las personas desde una simple expresión oral, la prevención de problemas, la búsqueda activa de retroalimentación, la iniciativa personal, la modificación de puestos de trabajo y la toma de control (Bilal et al., 2021).

La teoría de las características del trabajo sugiere que la proactividad mejora la capacidad de los empleados para tomar decisiones, lo que los hace felices con su vida laboral, demostrando que las creencias de los individuos sobre sus capacidades permiten alcanzar niveles designados de desempeño e influir en los eventos de su vida, la autoeficacia es un predictor importante del desempeño de la calidad del servicio (Ma et al., 2022).

Adicionalmente, la teoría de la autodeterminación propone que los seres humanos experimentan voluntad y bienestar cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación; en consecuencia, las personas se motivan más autónomamente cuando (a) toman la iniciativa personal y se sienten psicológicamente libres; (b) se sienten eficaces y experimentan una sensación de dominio y (c) interactúan, se conectan y son importantes en la vida de los demás (Bakker et al., 2023). Si bien la teoría de la autodeterminación asume que los seres humanos son proactivos y determinan su propio destino, la mayoría de los estudios se han centrado en cómo el entorno u otros individuos (p. ej., entrenadores, profesores y supervisores) pueden contribuir a la satisfacción de las necesidades psicológicas (Almustafa et al., 2025).

En consonancia con la perspectiva de la agencia personal, destacada en la teoría del desarrollo profesional, el énfasis proactivo indica que las personas pueden impulsar cambios para mejorar su entorno y no responden pasivamente a las restricciones ambientales (Ullah et al., 2022). Los comportamientos proactivos, generalmente cambiantes y orientados a la acción, tienden a afrontar dinámicamente los cambios



relacionados con su carrera, descubrir oportunidades de mejora y crear entornos laborales que se ajusten a sus necesidades profesionales, por lo que se inclinan más a desarrollar dinámicamente recursos y activos flexibles para contribuir al desarrollo profesional (Ahmad et al., 2023).

En el contexto laboral, las investigaciones han demostrado que cuando la organización diseña lugares de trabajo con suficientes recursos laborales (p. ej., apoyo, control del trabajo, variedad de habilidades y retroalimentación), es más probable que se satisfagan las necesidades. En estas organizaciones, los empleados reportan mayores niveles de bienestar, engagement y compromiso laboral, y menores niveles de estrés laboral y agotamiento que favorecen el desempeño laboral (Lasisi et al., 2024).

Al respecto, el desempeño laboral abarca los comportamientos y resultados que muestran la eficacia del trabajador en sus funciones. Incluye factores como responsabilidad, motivación e iniciativa, que favorecen la eficiencia y el logro institucional (González García y Vélchez Pirela, 2021). El contexto latinoamericano refuerza la pertinencia de estas estrategias; la evidencia reciente señala un viraje desde incentivos puramente económicos hacia palancas como el aprendizaje continuo, la experiencia humana del trabajo y la calidad del liderazgo (Bohórquez et al., 2020), lo cual exige planificaciones formativas que prioricen la iniciativa y la proactividad (Acurio et al., 2020).

En este sentido, el clima organizacional impacta directamente en la calidad del servicio y la eficiencia empresarial, por lo que las organizaciones exitosas invierten en la capacitación y fortalecimiento de su capital humano para adaptarse a las nuevas tendencias (Vegas, 2024). Una investigación realizada en Ecuador aborda la relevancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral y el éxito de las organizaciones. A través de un enfoque documental, descriptivo y no experimental, se analiza cómo la gestión del talento incide en el rendimiento y en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Cada vez más, las instituciones reconocen la importancia de invertir en la formación y desarrollo de su capital humano. Una administración eficiente del talento promueve el aprovechamiento óptimo de las competencias del personal, lo que se refleja en un mejor desempeño y la consecución del éxito organizacional (Gaspar, 2021).

La dinámica empresarial actual exige una capacitación constante como estrategia para mejorar el desempeño y la competitividad. Esta formación desarrolla competencias técnicas y habilidades blandas, fortaleciendo el trabajo en equipo y la adaptación al cambio. Invertir en capacitación eleva la productividad y la satisfacción laboral. Así, se consolida como una prioridad estratégica para el desarrollo y la sostenibilidad organizacional (Cid Sabas y Leyva, 2025).

A nivel local en el Perú, un estudio realizado en el departamento de Ayacucho sobre la capacitación laboral en micro y pequeñas empresas del sector de gimnasios, utilizando un enfoque cuantitativo y diseño descriptivo, aplicó una encuesta a ocho trabajadores, cuyos resultados mostraron una deficiencia de formación en temas de salud, seguridad laboral y nutrición, así como falta de conocimiento de las políticas institucionales (Ccallo, 2020).

El estudio en la empresa FISIM S.A.C. de Tingo María evaluó el impacto de un programa de capacitación en la productividad del personal operativo. Con un diseño cuasiexperimental y 28 participantes, se comprueba un aumento significativo en la productividad (p menor a 0.05). La capacitación contribuye al fortalecimiento de los conocimientos, las habilidades, la motivación y el compromiso del personal. Se concluye que los programas de formación bien estructurados incrementan significativamente el rendimiento laboral; asimismo se destaca que la capacitación constituye una estrategia clave para optimizar los recursos y potenciar la competitividad (Rojas et al., 2024).

En la empresa Cablemax - Piura se desarrolló una investigación orientada al diseño de un programa de capacitación destinado a mejorar el desempeño laboral. Mediante un enfoque descriptivo y propositivo, se detectaron carencias en la formación y motivación del personal; con base en ello, se elaboró un plan integral que abarca las etapas de evaluación, diseño, ejecución y control de proceso formativo. Este programa tiene como finalidad optimizar el rendimiento de los trabajadores y fortalecer la gestión organizacional (Cornejo, 2020).

Por otro lado, un estudio efectuado en una institución educativa de secundaria de Arequipa examinó la relación existente entre la capacitación y el desempeño de 25 docentes. Se halla una correlación positiva fuerte entre ambas variables ($r=0,834$). Los resultados muestran que la capacitación influye en el rendimiento, aunque con impacto moderado (Huamachuco, 2020).

En el Perú, los diagnósticos sectoriales reportan baja motivación, alta rotación y prácticas de gestión del talento humano por debajo de los estándares internacionales, factores asociados con la escasa oferta de programas formativos y con limitadas oportunidades, factores asociados con la escasa oferta de programas formativos y con limitadas oportunidades de mejora en la meritocracia y en los incentivos (OCDE,2021). Esta investigación contribuye a la ciencia al fortalecer el marco teórico que vincula la proactividad con el desempeño laboral en el ámbito de la cultura física. Propone un modelo de capacitación innovador, replicable y contextualizado, sustentado en el desarrollo de competencias blandas y actitudes proactivas. Además, aporta evidencias empíricas en un contexto poco explorado del sector fitness peruano, validando la efectividad de la formación en la mejora del rendimiento.

Su enfoque metodológico y práctico brinda herramientas aplicables a la gestión del talento humano, fomentando una cultura organizacional sostenible. Del mismo modo, el sector de los gimnasios muestra un notable potencial de expansión, por lo que la satisfacción del cliente y la diferenciación del servicio impulsada por monitores con una actitud proactiva se consolidan como estrategias clave (Bautista et al.,2020)

La capacitación y la reconversión laboral se consideran instrumentos fundamentales de política pública para enfrentar los cambios del entorno; no obstante, su eficacia depende del diseño, la metodología y las condiciones económicas en las que se implementen (Duránd, 2025). El presente estudio se lleva a cabo en el gimnasio Performance Fitness en Perú, donde se evidencia un bajo nivel de desempeño en los monitores, caracterizado por la ejecución de tareas repetitivas y una limitada iniciativa, situación que afecta la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

La literatura evidencia un vacío en torno al estudio de factores comportamentales, como la proactividad, que influyen en el desempeño laboral. Si bien la evaluación del desempeño es clave para la eficiencia organizacional, su relación con la productividad no ha sido explorada en profundidad. En este marco, la proactividad se concibe como la capacidad del trabajador para anticiparse y actuar con iniciativa ante los retos del entorno laboral. Este rasgo impulsa innovación, la mejora continua y la eficiencia en el trabajo.

En relación con la problemática del tema, se observa que numerosos monitores de cultura física enfrentan dificultades para desarrollar habilidades proactivas que les permitan destacar en su labor. La falta de iniciativa, las limitaciones para anticipar y resolver problemas, así como la escasa originalidad en el diseño de programas de entrenamiento, afectan de manera considerable su desempeño y restringen su capacidad para ofrecer un servicio de calidad en un entorno competitivo. Si las empresas del sector desean mantener una alta competitividad, deben implementar estrategias que fomenten el aprendizaje continuo en todos los niveles del personal, promoviendo la capacitación como un proceso esencial para el desarrollo organizacional

El objetivo de la investigación es evaluar en qué medida la implementación de un programa de capacitación basado en la proactividad mejora el desempeño laboral en sus dimensiones de eficacia y eficiencia, así como la influencia de la capacitación proactiva sobre el desempeño laboral de los monitores.

Método

Se aplicó un enfoque mixto, mediante el cual se evaluó el programa de capacitación en proactividad y su influencia en el desempeño laboral de los monitores del gimnasio. La investigación fue de tipo aplicada, ya que buscó utilizar conocimientos teóricos para resolver una realidad concreta mediante una intervención social (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El diseño metodológico empleado fue cuasiexperimental, conformado por un grupo experimental y otro de control. A ambos grupos se les aplicó una prueba antes y después de la intervención, con el fin de comparar los resultados obtenidos previos y posteriores al programa de capacitación, para evaluar el desempeño laboral. El método fue hipotético-deductivo y complementariamente cuasiexperimental, con la intención de manipular la variable independiente (programa de capacitación) para observar los efectos sobre la variable dependiente (desempeño laboral), partiendo de hipótesis que se contrastaron mediante observación, medición y análisis de resultados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).



Participantes

Se trabajó con el total de la población, conformada por 32 monitores del gimnasio Performance Fitness Perú. La población de un estudio se define como el conjunto total de individuos que comparten características comunes y que participan del fenómeno delimitado en el problema de investigación (Mejía et al., 2021). En consecuencia, la muestra fue censal, coincidiendo con la totalidad del universo o población, por lo que no existió error muestral, dado que no se realizó una selección parcial (Pérez, 2008). La investigación estuvo conformada por los monitores disponibles para participar en el programa. El grupo control se definió con el turno A (16 participantes) y el grupo experimental con el turno B (16 participantes).

Procedimiento

El levantamiento de los datos requeridos para el estudio se llevó a cabo mediante un conjunto de actividades ejecutadas en el gimnasio Performance Fitness Perú. En primer lugar, se envió una comunicación al gerente de la institución, quien autorizó la realización del estudio y facilitó los recursos logísticos. Posteriormente, se informó a los monitores sobre los objetivos y las características del programa de capacitación, especificando su estructura y metodología.

Posteriormente, se aplicó la versión de pretest del cuestionario de desempeño laboral con el objetivo de diagnosticar la situación inicial e identificar las necesidades de formación del personal. A partir de los resultados obtenidos, se elaboró un plan de capacitación orientado a fortalecer la proactividad y las competencias laborales de los monitores. Durante la intervención, se llevaron a cabo en nueve sesiones centradas (en global 540 minutos o nueve horas):

- Sesión 1. Fortalecimiento teórico de autoconciencia, autoconcepto y autonomía (30 minutos).
- Sesión 2. Se dividieron los 32 monitores de cultura física en tres grupos (dos de once y uno de diez) y se le asignó a cada grupo un término entre autoconciencia, autoconcepto y autonomía. Así, cada grupo tuvo 15 minutos para preparar una exposición respecto a cómo el término seleccionado guarda relación con el autoconocimiento, usando ejemplos dentro de su jornada laboral. Seguidamente, en un lapso de 10 minutos cada grupo hizo su presentación, dando unos 10 a 20 minutos para que el resto de los grupos intervengan o realicen preguntas (90 minutos).
- Sesión 3. Cada persona tuvo que leer “El Elefante Encantado”. Luego, el moderador realizó las siguientes preguntas, señalando a cualquiera del grupo y tratando de lograr la participación de todos (60 minutos): ¿Qué aspectos de la actitud del elefante tienes tú? ¿Cuáles no? ¿Cómo calificarías el comportamiento del elefante? ¿Cuáles situaciones laborales has sentido que no puedas manejarlas? ¿Por qué? ¿Te consideras autónomo en tu trabajo? ¿Por qué?
- Sesión 4: Fortalecimiento teórico de empatía (30 minutos).
- Sesión 5. Se dividieron los 32 monitores de cultura física en ocho grupos de cuatro integrantes. Cada grupo dibujará un mapa conceptual sobre la empatía y lo presentará al resto; posteriormente, los términos más comunes de los ocho mapas servirán para definir el valor de la empatía en Performance Fitness (90 minutos).
- Sesión 6. Cada monitor de cultura física escribió anónimamente una situación de conflicto donde sintió malestar, incomodidad y que no le gustaría que ocurriera nuevamente. Luego, el moderador leyó la situación y con la participación de todos, se presentaron alternativas para evitar tales situaciones (90 minutos).
- Sesión 7. Se realizó una presentación del concepto y tipo de liderazgo (30 minutos).
- Sesión 8. Se dividieron los 32 monitores de cultura física en cuatro grupos de ocho integrantes. Cada grupo realizó una presentación de la forma de liderazgo presente en el gimnasio y de cómo eso incide en su desempeño laboral (90 minutos).
- Sesión 9. En una caja se escribieron en un papel, los nombres de cada monitor de cultura física y cada integrante seleccionó uno de ellos. Luego, procedió a describir las características de esa persona asociadas al liderazgo. El moderador al final recopiló las características más repetidas (90 minutos).

Instrumento

Las técnicas empleadas fueron la observación y la encuesta. Los instrumentos consistieron en fichas de observación dicotómicas y un cuestionario sobre el desempeño laboral, ambos sometidos a un proceso de validación mediante el juicio de expertos y una prueba de confiabilidad previa a su aplicación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El cuestionario se elaboró con el propósito de medir el desempeño laboral antes y después de la implementación del programa de capacitación. Estuvo conformado por 20 ítems con escala dicotómica; los ítems del 1 al 10 evaluaron la eficacia y del 11 al 20 la eficiencia. La escala dicotómica fue empleada por su simplicidad, con lo cual se consiguió respuestas rápidas sin confusión, obteniendo una tasa de respuesta alta con una postura clara de cada entrevistado; así, para la dimensión eficacia se preguntaron ítems como P3: ¿Alcanza los objetivos planificados en su trabajo?, mientras para la eficiencia los ítems fueron del tipo P12 ¿Cuenta con direcciones claras sobre sus tareas?, P13 ¿Cooperan entre los monitores para alcanzar los objetivos laborales?

Para la validación, se seleccionaron especialistas con grado de doctorado o maestría y experiencia en investigación; el juicio de expertos arrojó un promedio de validez del 86,6 %. En cuanto a la confiabilidad, el instrumento presentó un coeficiente Kuder–Richardson 20 (KR–20) de 0.765, valor que se encontró dentro del rango aceptable (0.61–0.80), lo que evidenció una adecuada consistencia interna.

Además, se realizó análisis factorial exploratorio con una medida de KMO de 0.589, el cual estando entre 0.5 y 0.9 (Morata et al., 2015), señala que la muestra sea adecuada para el análisis de los componentes de la variable. Además, el valor del test de esfericidad de Bartlett fue $X^2 = 191.523$ con $gl = 78$ y $p < 0.001$, lo que confirma que el modelo es idóneo para el análisis factorial (Jordan, 2021). Con base en estos resultados, el instrumento se consideró válido y confiable para medir el desempeño laboral en las dimensiones de eficacia y eficiencia antes y después de la capacitación.

Análisis de datos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, aplicando procedimientos estadísticos rigurosos que garantizaron la validez y la confiabilidad del análisis, el procesamiento de los datos se realizó con el software IBM SPSS Statistics, versión 28, organizando, analizando e interpretando los resultados de manera sistemática. Para determinar la normalidad de los datos, se utilizó la prueba de Shapiro–Wilk con resultados de $S-W = 0.944$, $gl = 32$ y $p = 0.096$ (> 0.05), con lo que se asegura que las variables sean normales, lo cual también se comprobó con la evaluación gráfica del histograma.

Para el análisis inferencial, dado que las distribuciones presentaron simetría, se aplicó ANCOVA con el fin de determinar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente. Asimismo, para la comprobación del supuesto de homogeneidad de las varianzas de los errores se procedió a aplicar la prueba de Levene de varianzas de error y se obtuvo el tamaño del efecto con el Eta al cuadrado (η^2).

Todo proceso estadístico se orientó a garantizar la precisión, fiabilidad y trazabilidad de los resultados, siguiendo los criterios de transparencia metodológica y reproducibilidad científica; en este sentido, se cumplió con el respeto por los derechos de autor y la propiedad intelectual al adherirse a las normativas de la séptima edición de APA. Por otra parte, se garantizó la confidencialidad de los monitores de cultura física que participaron en el estudio, asegurando al mismo tiempo el respeto hacia ellos mediante el reconocimiento de su dignidad y derecho a expresar su opinión. Asimismo, se implementó el principio de justicia, obligando al investigador a equilibrar tanto los riesgos como los beneficios derivados de la colaboración en la investigación, evitando de manera clara que ciertos individuos se encuentren en situaciones de riesgo únicamente para el beneficio de otros (Pérez-López, 2021).

Resultados

Para los resultados descriptivos, se trabajó con los baremos de puntuación correspondientes a las escalas utilizadas en la prueba pre-test y post-test de ambos grupos. La tabla muestra las categorías cualitativas y cuantitativas empleadas para evaluar el desempeño de los monitores.



Tabla 1. Baremos

Escala	Cualitativa
0,00 – 10,49	Malo
10,50 – 14,49	Regular
14,50 – 16,49	Bueno
16,50 – 20,00	Excelente

De acuerdo con los resultados descriptivos, el grupo experimental obtiene inicialmente una media de 9,37 (“malo”), que aumenta a 17,00 (“excelente”) tras la aplicación del programa de capacitación en proactividad. Este incremento evidencia una mejora significativa en su desempeño laboral. En contraste, el grupo control pasa de una media de 10,56 (“regular”) a 12,50 (“regular”), sin alcanzar progresos relevantes. La falta de participación en el programa explica la ausencia de variaciones significativas entre las mediciones iniciales y finales.

En conjunto, los hallazgos confirman la eficacia del programa de capacitación para elevar el nivel de desempeño de los monitores de cultura física.

Tabla 2. Comparación de promedios de evaluación de ambos grupos

Grupos	Inicio	Salida
Experimental	9,37	17,00
Control	10,56	12,50

Se evidencia una diferencia notable en la evolución del desempeño laboral entre ambos grupos, lo que sugiere que el programa de capacitación proactiva influyó positivamente en el grupo experimental.

Para contrastar la hipótesis general, se utilizó ANCOVA, encontrándose, en primer lugar, que se comprobó la hipótesis de homogeneidad, debido a que la prueba de Levene de varianzas de error se obtuvo un Estadístico de Levene = 0.058, con $gl_1 = 1$ y $gl = 30$ con un $p = 0.812 (> 0.05)$, así se acepta la hipótesis nula de varianzas significativamente iguales.

Seguidamente, en la Tabla 3 se muestran los resultados de ANCOVA y los valores indican una diferencia significativa entre los grupos experimental y control, con un $F = 91.125$ y $p = 0.000$ ($p < 0.05$) con un tamaño del efecto medio con Eta al cuadrado (η^2) = 0.559 (entre 0.200 y 0.500).

Tabla 3. Prueba ANCOVA de la hipótesis general que evalúa el desempeño laboral.

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Modelo corregido	91.125	1	91.125	38.101	0.000	0.559
Intersección	351.125	1	351.125	146.812	0.000	0.830
Grupo	91.125	1	91.125	38.101	0.000	0.559
Error	71.750	30	2.392			
Total	514.000	32				
Total corregido	162.875	31				

Nota: Cruzado (2023).

Los resultados confirman que el programa de capacitación proactiva ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral; la diferencia de medias muestra un incremento sustancial en el grupo experimental.

En cuanto a la primera hipótesis específica que evalúa la influencia del programa de capacitación en proactividad sobre la eficacia laboral de los monitores; se obtuvo, en primer lugar, que se comprobó la hipótesis de homogeneidad, al usar ANCOVA, debido a que la prueba de Levene de varianzas de error se obtuvo un Estadístico de Levene = 0.026, con $gl_1 = 1$ y $gl = 30$ con un $p = 0.873 (> 0.05)$, así se acepta la hipótesis nula de varianzas significativamente iguales.

Seguidamente, en la Tabla 4 se muestran los resultados de ANCOVA y los valores indican una diferencia significativa entre los grupos experimental y control, con un $F = 9.567$ y $p = 0.004$ ($p < 0.05$) con un tamaño del efecto medio con Eta al cuadrado (η^2) = 0.242 (entre 0.200 y 0.500).

Tabla 4. Prueba ANCOVA de la hipótesis específica 1

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Modelo corregido	10.125	1	10.125	9.567	0.004	0.242
Intersección	78.125	1	78.125	73.819	< 0.001	0.711
Grupo	10.125	1	10.125	9.567	0.004	0.242
Error	31.750	30	1.058			
Total	120.000	32				
Total corregido	41.875	31				

Nota: Cruzado. (2023).

Los valores indican que el programa tiene un efecto positivo y significativo en la eficacia laboral de los monitores, evidenciando un incremento sostenido en la capacidad para cumplir objetivos y resolver tareas con eficiencia tras la intervención.

En la segunda hipótesis específica se determina que el programa de capacitación basado en la proactividad mejora significativamente la eficiencia laboral de los monitores de cultura física, hallándose, en primer lugar, que se comprobó la hipótesis de homogeneidad, al usar ANCOVA, debido a que la prueba de Levene de varianzas de error se obtuvo un Estadístico de Levene = 0.063, con $gl_1 = 1$ y $gl = 30$ con un $p = 0.804 (> 0.05)$, así se acepta la hipótesis nula de varianzas significativamente iguales.

Seguidamente, en la Tabla 5 se muestran los resultados de ANCOVA y los valores indican una diferencia significativa entre los grupos experimental y control, con un $F = 30.759$ y $p = 0.000$ ($p < 0.05$) con un tamaño del efecto medio con un Eta al cuadrado (η^2) = 0.506 (entre 0.200 y 0.500).

Tabla 5. Prueba ANCOVA de la hipótesis específica 2

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Modelo corregido	40.500	1	40,500	30.759	< 0.001	0.506
Intersección	98.000	1	98,000	74.430	< 0.001	0.713
Grupo	40.500	1	40,500	30.759	< 0.001	0.506
Error	39.500	30	1,317			
Total	178.000	32				
Total corregido	80.000	31				

Nota: Cruzado. (2023).

Los resultados muestran que el programa genera un impacto estadísticamente significativo en la eficiencia laboral, reflejado en una mejora en la ejecución de tareas, el uso de recursos y productividad general de los monitores.

En síntesis, los resultados descritos en las tablas 1 a 5 demuestran que el programa de capacitación proactiva contribuye de manera significativa al fortalecimiento de la eficacia y la eficiencia laboral de los monitores de cultura física. Dichos efectos confirman la validez del programa como una estrategia efectiva para optimizar el desempeño laboral y la calidad del servicio en el gimnasio Performance Fitness Perú.

Discusión

Los resultados confirman que el programa de capacitación basado en la proactividad tiene un efecto significativo en el desempeño laboral de los monitores de cultura física del gimnasio Performance *Fitness Perú*. El grupo experimental eleva su media de 9.37 a 17.00 puntos, alcanzando una calificación “excelente”, mientras que el grupo control se mantiene en un nivel “regular” (10.56 a 12.50). El incremento confirmado por ANCOVA con $F = 91.125$ y $p = 0.000$ ($p < 0.05$) evidencia que el fortalecimiento de la proactividad contribuye significativamente a mejorar la eficiencia y la eficacia laboral.

En este contexto, desde la teoría de las características del trabajo, se comprueba que la proactividad es un elemento que favorece el entorno laboral, al brindar a los colaboradores la autoeficacia y autonomía necesaria para la toma de decisiones, lo que mejoró la calidad del servicio de estos entrenadores (Ma et al., 2022). Además, de autoeficacia y autonomía, los resultados obtenidos también evidencian, desde la teoría de la autodeterminación, que estos entrenadores lograron niveles más altos de competencia y de



relación con sus supervisores y compañeros, lo que contribuye en su bienestar psicológico y satisfacción laboral que son predecesores de logro organizacional (Bakker et al., 2023). En definitiva, estos colaboradores se muestran más dinámicos ante el cambio, empleando acciones para contribuir con los usuarios del centro de entrenamiento, siendo un premisa sustancial de la teoría del desarrollo profesional (Ahmad et al., 2023).

Estos resultados son coherentes con investigaciones previas que resaltan la importancia de la capacitación continua y la gestión del talento humano con fundamentos en la productividad, la motivación y la sostenibilidad organizacional (Cid Sabas y Baldovinos Leyva, 2025; Rojas et al., 2024; Gaspar-Castro, 2021). Asimismo, concuerdan con estudios internacionales que demuestran que la retroalimentación constructiva, el bienestar psicológico y la confianza en el liderazgo son factores determinantes para incrementar el rendimiento y el compromiso de los trabajadores.

En este sentido, la capacitación basada en la proactividad fomenta en los monitores una actitud anticipatoria, resolutiva y orientada al liderazgo, fortaleciendo la autonomía, la comunicación asertiva y la cooperación. Este comportamiento se alinea con lo expuesto por Zhang et al. (2021), quien define la proactividad como la capacidad del individuo para influir de manera positiva en su entorno mediante acciones innovadoras. Del mismo modo, los hallazgos confirman que las organizaciones que invierten en la formación de su capital humano logran mayores niveles de eficiencia, adaptación y cohesión interna (Vegas, 2024; Acurio et al., 2020).

Por otro lado, los resultados reafirman la relación existente entre el control interno, la eficiencia y el desempeño laboral (Menacho et al., 2024), y destacan que la formación profesional y la reconversión laboral son factores esenciales para afrontar los cambios tecnológicos del entorno actual (Durán, 2025). La capacitación proactiva se consolida como una estrategia eficaz para promover la innovación, la adaptabilidad y la cohesión organizacional, aportando evidencia empírica relevante al sector fitness peruano y perfilándose como modelo replicable y transferible a otros contextos deportivos y empresariales.

Finalmente, la lectura de estos resultados debe realizarse en términos de las limitaciones que se han presentado a lo largo de la ejecución de la investigación, iniciando con un tamaño muestral reducido que involucran baja potencia estadística, dificultando la identificación de efectos genuinos (falsos negativos), creando estimaciones menos fiables y aumentando las posibilidades de atribuir resultados al azar (sesgo). Esto conduce a un sobreajuste en modelos donde los patrones son débiles, resultando en conclusiones poco seguras, debido a que la muestra no refleja adecuadamente a la población, lo que incrementa el error de muestreo y el margen de error.

A esto se suma, la ausencia de representatividad, al seleccionarse a los sujetos, basándose en conveniencia o criterios particulares, en lugar de hacerlo de manera aleatoria. Esto dificulta la posibilidad de generalizar los hallazgos a la población total, lo que lleva a que las conclusiones estadísticas carezcan de validez, aunque resulten beneficiosas para investigaciones exploratorias o cualitativas por su rapidez y bajo costo.

Conclusiones

La eficacia del programa evidenció que la capacitación orientada a la proactividad produjo una mejora notable en el desempeño de los monitores de cultura física del gimnasio Performance Fitness Perú. La capacitación fortaleció las competencias transversales, como la iniciativa, la autonomía y la comunicación asertiva, lo que repercutió en una mejora de la actitud, la motivación y el rendimiento de los monitores. Estos hallazgos ratificaron que la formación continua es un componente fundamental para incrementar la productividad y la satisfacción laboral.

Asimismo, se comprobó que la ejecución del programa en proactividad influyó de manera significativa en la eficacia de los monitores de cultura física del gimnasio; la formación proactiva favoreció el bienestar y el clima organizacional al fomentar la cooperación, la confianza y aprendizaje permanente. Este enfoque promovió un entorno laboral participativo y reflexivo, en el cual la eficiencia y la proactividad se consolidaron como competencias esenciales en la gestión del talento humano, impulsando la innovación de las instituciones ante el cambio.

Finalmente, la solidez empírica de los resultados implica que este programa se podría ajustar a otros entornos deportivos, siempre que sea posible ajustar el diseño a un experimento puro y en muestras más grandes para reducir el impacto de las limitaciones planteadas.

Agradecimientos

Los autores manifiestan su gratitud a sus familiares por el constante apoyo brindado durante la elaboración del presente artículo científico, y a la gerencia del gimnasio Performance Fitness por haber proporcionado las instalaciones y facilidades necesarias para realizar esta investigación.

Financiación

El financiamiento de esta investigación fue sostenido por los autores.

Referencias

- Acurio, et al. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la empresa. *Universidad y Sociedad*, 12(4),93-100. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S221836202020000400093&script=sci_abstract
- Abbas, A. (2022). The role of organizational virtuousness in reinforcement proactive work behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(1), 1-20. DOI: 10.2478/mosr-2022-0001
- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F. y Khan, M. (2023). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755-772. DOI: 10.1108/EJIM-11-2020-0464
- Alhidayatullah, Aziz MA. The Role of Job Training in Improving Employee Performance. *Adpebi Int J Multidiscip Sci*. 2022;1(1):21-30. DOI:10.54099/aijms.v1i1.186
- Almustafa, A., Mustafa, M. y Mohsin, M. (2025). Does investment in employee development encourage proactive behaviors among hospitality staff? A self-determination theory perspective, 24(1), 57-84. DOI: 10.1080/15332845.2024.2405803
- Bakker, A., Breevaart, K., Scharp, Y. y de Vriez, J. (2023). Daily self-leadership and playful work design: proactive approaches of work in times of crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 314-336. DOI: 10.1177/00218863211060453
- Bateman, t., & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational-behavior—a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. DOI: 10.1002/job.4030140202
- Bautista, et al. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor agregado*, 7(1), 109-121. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3687/Rosita_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=4&illowed=y DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bilal, M., Chaudhry, S., Amber, H., Shahid, M., Aslam, S., Shahzad, K. (2021). Entrepreneurial Leadership and Employees' Proactive Behaviour: Fortifying Self Determination Theory. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7(176), 1-15. DOI: 10.3390/joitmc7030176
- Bohórquez, et al. (2020). La motivación y el desempeño laboral. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300385&script=sci_abstract&tlng=en
- Cid Sabas, J. E., & Baldovinos Leyva, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades (LATAM)*, 6(2), 665 – 673. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3368>
- Ccallo, T. (2020) en su investigación: Capacitación laboral en las micro y pequeñas empresas del rubro gimnasios: caso empresa Gerbis Gym del distrito de Ayacucho, 2020. <https://repositorio.ula-dech.edu.pe>
- Cornejo, M. (2020) en la investigación: Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax, Piura 2021. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle>

- Durán, N. (2025). El impacto de los programas de capacitación y propuestas para fortalecer el sistema. *Libertad y Desarrollo*, 7(1), 17–18.
- El-Gazar, H., Zoromba, M., Zakaira, A., Abualruz, A. y Abousoliman, A. (2022). Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of psychological empowerment among nurses. *J Nurs Manag*, 30(7), 2689-2698. DOI: 10.1111/jonm.13692
- Gaspar-Castro, M. F. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *The Polo del Conocimiento*, 6(10),421–439. DOI: 10.23857/pc.v6i10.2856
- Gil, A., González, G., Zenezi, R. y Eguizabal, M. (2024). The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 422-434. DOI: 10.1108/IJOA-01-2023-3592
- González García, W. de J., & Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*. Colombia. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://bel-lasartes.upn.edu.co/wpcontent/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Huamachuco, M. (2020). Relación entre la capacitación y el desempeño laboral docente en una institución educativa del nivel secundaria de la ciudad de Arequipa, 2020. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle>
- Lasisi, T., Enea, C., Kolawole, K. y Egeli, S. (2024). A parallel mediation study of hospitality employee's innovative work behavior and proactivity using self-determination theory. *SAGE Open*, 1(32), 1-23. DOI: 10.1177/21582440241251933
- Ma, E., Du, J., Xu, S., Wang, Y. y Lin, X. (2022). When proactive employees meet the autonomy of work—A moderated mediation model based on agency theory and job characteristics theory. *International Journal of Hospitality Management*, 107(1), 1-20. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103326
- Mejía-Benavides JE, Díaz-Cervantes E, Fuentes-Ocampo L. Metodología de la Investigación en Enfermería. *Metodología para la investigación en enfermería*. 2021. 137–148 p. DOI: 10.59760/8733385.09
- Menacho Vargas, I., Vásquez Ramos, S. P., Gonzales Salvador, G. D., & Guerrero Salazar, F. A. E. (2024). Control interno y desempeño laboral: colaboradores de una municipalidad, Trujillo - Perú. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 29(105), 654-656. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.39>
- Méndez-Martínez, Y., Reyes-Pérez, J. J., Cárdenas-Zea, M. P., & Moncayo-Carreño, O. F. (2025). Proactividad y competencias profesionales: Aporte a la formación del Ingeniero en Acuicultura. *Revista de Ciencias Sociales*. DOI: 10.31876/rcs.v31i2.43768
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R. y Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 989-103. DOI: 10.1108/LODJ-11-2020-0518
- OCDE. (2021). El futuro de la productividad laboral. París, Francia: OCDE. <https://www.oecd.org/espanol/noticias/perspectivas-del-empleo-2021.htm>, <https://doi.org/10.1787/2958a75d-es>.
- Pérez H., Haroldo Elorza Pérez-Tejada [Internet]. 2008. 494 p. Available from: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2015/09/Estadistica-para-las-ciencias-sociales-del-comportamiento-y-de-la-salud.pdf>
- Rojas Matos, J. C., Guzmán Valverde, C. A., & Juipa Pozo, E. Y. (2024). Implementación de un programa de capacitación y la productividad laboral del personal operativo, en la empresa FISIM S.A.C. *Balance's*.
- Sumba Bustamante, Moreno Gonzabay PL, Villafuerte-Peñañiel, L. Clima organizacional como factor de desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Rev Cient DOMINIO DE LAS CIENCIAS*, 2022;8:234–61.
- Syamsudin, N., Eliyana, A., Nurdin, N., Sudrajat, A., Giyanto, B., Emur, A., y Zahar, M. (2022). Are job satisfaction and role breadth self-efficacy the links to proactive work behavior? *Heliyon*, 8(1), 1-9. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e08710

- Ullah, I., Mazhar, R. y Mahomood, A. (2022). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: evidence from software houses of Pakistan. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1967-1985. DOI: 10.1108/EJIM-01-2022-0022.
- Vegas I. Programa de capacitación para el mejoramiento del clima organización en una empresa. *InvestUBA*. 2024;2024(February):4-6.
- Yuspahruddin, A, Habbas, H., Pahala, I., Eliyana, A. y Yazid, Z. (2024). Fostering proactive work behavior: Where to start? *PLoS ONE*, 19(5), 1-24. DOI: 10.1371/journal.pone.0298936
- Zhang A, Li X, Guo, Y. Proactive Personality and Employee Creativity: A Moderated Mediation Model of Multisource Information Exchange and LMX. *Front Psychol*. 2021;12(July):1-13. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.552581

Datos de los/as autores/as y traductor/a:

Jose Luis Cruzado Quispe
Emilia Quijada Rau
Carolina Veramendi Lázaro
Su Ying Andrea Tong Alarcón
Emilio Flores Mamani

jlcruzadoq@unacvirtual.edu.pe
emquijadar@unacvirtual.edu.pe
crveramendil@unacvirtual.edu.pe
syatonga@unacvirtual.edu.pe
emilioflores@unap.edu.pe

Autor
Autora
Autora
Autora
Autor