



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del banco de la nación agencia Lambayeque, 2018.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORES:

Carrillo Guerra, Keila Mirely (ORCID: 0000-0001-5946-3358)

Sanchez Tarrillo, Milagros Maria (ORCID: 0000-0002-4838-319X)

ASESORA:

Dra. Colunche Campos, Teonila (ORCID: 0000-0002-3318-6628)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

Chiclayo – Perú

2019

Dedicatoria

El presente proyecto de investigación lo quiero dedicar a mis padres, por su amor, confianza y apoyo para no rendirme en el trayecto de mi formación personal y profesional.

A mis hermanas y amigos sinceros por estar siempre presentes, acompañándome y dándome fuerzas para poder seguir adelante.

Keila Mirely Carrillo Guerra.

Quiero dedicar el presente proyecto a mis padres, por su paciencia, motivación y gran soporte que me han brindado todo este tiempo y han sido modelo y ejemplo en mi vida.

A mis hermanas y familiares quienes con su apoyo han ayudado a que todas las dificultades sean más llevaderas.

Milagros Maria Sanchez Tarrillo.

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios por brindarme salud, fortaleza y capacidad para culminar mis metas propuestas.

A mis padres por los consejos, valores y principios que me han inculcado, a mis hermanas por demostrarme su apoyo incondicional.

Agradezco a mis asesores, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo.

Keila Mirely Carrillo Guerra.

Eternamente agradecida a Dios quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

Agradezco a mis padres por demostrarme su apoyo incondicional en todo momento de mi formación profesional. A mis asesores por todo su apoyo, su tiempo y orientación durante el desarrollo de este proyecto de tesis.

Milagros Maria Sanchez Tarrillo.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotras Carrillo Guerra Keila Mirely y Sanchez Tarrillo Milagros Maria, estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, identificadas con DNI N° 47458079 y 42594241 respectivamente, con la tesis titulada: Capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del banco de la nación agencia Lambayeque, 2018.

Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis es de nuestra autoría
2. Hemos respetado las normas internacionales APA de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 12 de Junio del 2019



Carrillo Guerra Keila Mirely

DNI: 47458079



Sanchez Tarrillo Milagros Maria

DNI: 42594241

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO	14
2.1 Tipo y diseño de Investigación.....	14
2.2 Operacionalización de variables.....	15
2.3 Población, muestra y muestreo.....	17
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	17
2.5 Procedimiento	19
2.6 Métodos de análisis de datos.....	19
2.7 Aspectos éticos.....	20
III. RESULTADOS.....	21
IV. DISCUSIÓN	28
V. CONCLUSIONES	30
VI. RECOMENDACIONES.....	31
VII. PROPUESTA.....	32
REFERENCIAS	39
ANEXOS.....	44
Autorización de la Empresa.....	44
Instrumento.....	45
Ficha de Expertos.....	47
Validación de Propuesta.....	50
Fotos.....	52
Matriz de Consistencia	53
Acta de aprobación de originalidad de tesis	54
Reporte de turnitin	55
Autorización de publicación de tesis en repositorio Institucional UCV.....	56
Autorización de la version final del trabajo de investigación.....	58

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer una capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque, 2018. Para la Capacitación por competencias se utilizó la propuesta de la autora Alles (2015) y para Indicadores de Rendimiento al autor Butaric (2016). El tipo de investigación fue Descriptiva-Propositiva con enfoque Cuantitativo y diseño No Experimental. La población y muestra estuvo conformada por 30 trabajadores, el instrumento utilizado fue un cuestionario de 21 preguntas. Entre los principales hallazgos se encontró: La mayoría de los colaboradores encuestados manifestaron que lo aprendido en las capacitaciones, sirve para incrementar sus conocimientos, realizar sus funciones, mejorar el rendimiento y así cumplir con los objetivos, también expresaron que no ponen en práctica los valores del banco, no se practica la puntualidad, el orden, la cordialidad, la responsabilidad y entre compañeros no existe ayuda. Asimismo, manifestaron que no son perseverantes, no muestran dedicación ni compromiso, no se sienten identificados, ni se involucran en el cumplimiento de los objetivos; que los conflictos no se manejan con seriedad y ante las dificultades que se presentan no responden adecuadamente. La mitad indicó que los aprendizajes no ayudan a resolver los problemas. La mayoría de los colaboradores dijeron que no hay buenas relaciones interpersonales, lo que dificulta el trabajo en equipo. Se encontró que las estrategias de aprendizaje son las que mejor se adaptan para capacitar a los colaboradores del Banco de la Nación.

Palabras claves: Capacitación por competencias, Indicadores de rendimiento, colaboradores.

ABSTRACT

The objective of this research was to propose a competency-based training to improve the performance indicators in the employees of the Banco de la Nación of the agency of Lambayeque, 2018. The author Alles' proposal (2015) was used for Training by Competencies and Butaric (2016) for Performance Indicators. The type of research was Descriptive-Propositive with Quantitative approach and Non Experimental design. The population and sample consisted of 30 workers, the instrument used was a questionnaire of 21 questions. Among the main findings was found: The majority of the employees surveyed stated that what they learned in the trainings serves to increase their knowledge, perform their functions, improve their performance and thus meet the objectives. They also expressed that they do not put into practice the values of the bank, they do not practice punctuality, order, cordiality, responsibility and among peers there is no cooperation. Likewise, they stated that they are not persevering, do not show dedication or commitment, do not feel identified, nor are they involved in the fulfillment of objectives; that conflicts are not handled seriously and when faced with difficulties they do not respond adequately. Half of them indicated that learning does not help solve problems. Most of the employees said that there are no good interpersonal relations, which makes teamwork difficult. It was found that learning and development strategies are the best adapted to train Banco de la Nación employees.

Keywords: Training by competencies, Performance indicators, employees.

I. INTRODUCCIÓN

Las políticas que rigen las instituciones bancarias especialmente el Banco de la Nación sirven para corregir situaciones no deseadas y también para crear nuevos valores y prácticas, son acciones que se fundamentan en la legitimidad y autoridad del estado y en su capacidad para ponerlas en marcha.

Teniendo en cuenta que este trabajo de investigación trata precisamente sobre la capacitación que significa acción, pues encamina la actitud, talento, cualidad que se dispone para el buen ejercicio de algo determinado.

En el Perú al igual que en la mayoría de países del mundo este problema de rendimiento de los colaboradores no es ajeno, toda vez que se producen patrones de conducta de una cultura violadora de reglas y principios. El ingreso al campo de conocimiento demanda la solución de problemas para permitir la convivencia armónica y el cumplimiento del deber.

En el campo del Banco de la Nación agencia Lambayeque, donde se lleva a cabo esta investigación en consideración a las vivencias cotidianas se puede determinar cómo problema lo siguiente: escasa motivación, poca interrelación entre los colaboradores, falta de incentivos y sobretodo se aprecia la ausencia de la capacitación constante; por lo demandante del trabajo a veces se pasa por alto la cortesía para con el usuario. Todo ello redundando en un rendimiento que exige mejorar a través de la capacitación por competencias teniendo en cuenta las demandas existentes.

En diferentes países hay un gran interés por mejorar el rendimiento laboral. En Reino Unido, (Prokopets, 2017, párr.2), indicó que:

El éxito de cada empresa en el planeta depende del talento de su administración y del desempeño de todos sus empleados. La gestión del desempeño del personal es una habilidad indispensable para dirigir una empresa, pero lidiar con un desempeño deficiente va más allá de implementar preceptos y algunas listas interminables de ética laboral. Por lo tanto, una cosa es entender los motivos del bajo rendimiento en el trabajo y otra cosa es saber cómo lidiar con el bajo rendimiento en el trabajo.

De igual manera (Quain, 2018, párr.1), nos dice que:

Los bajos niveles de productividad en el trabajo pueden afectar la moral de los empleados y dificultar la eficiencia. Desafortunadamente, los bajos niveles de productividad suelen ser el resultado de una serie de problemas internos que se han desbordado y requieren atención inmediata. El primer paso para abordar los bajos niveles de productividad en una empresa es comprender los motivos por los que surgió este problema, para que pueda desarrollar las soluciones necesarias para motivar a un empleado de baja productividad y hacer que su negocio vuelva a encarrilarse.

Por otro lado, se expresa que “entre los países de Europa es España donde se trabaja más horas, con jornadas de 10 a 12 horas diarias con el fin de alcanzar mejores resultados, sin embargo se observa un bajo rendimiento, donde urge la capacitación para que los colaboradores se actualicen y el empleador respete las 8 horas laborales” (Diario el Economista, 2018, párr. 1); el colaborador no mejorará su resultado por la cantidad de horas trabajadas, esta situación no tiene relación con la productividad, el exceso de trabajo puede llevar a la desmotivación y al bajo desempeño.

En Tanzania, Ndunguru (2015), confirmó que:

Un elemento clave para el buen desempeño, la trayectoria profesional y la seguridad en el trabajo, es la capacitación. Una vez que se capacita a un empleado, este se desempeña mejor, asegura su ascenso y podrá acceder a responsabilidades más altas, luego de la capacitación puede mejorar su desempeño y ganar el aprecio de sus superiores (p.54).

En resumen, la capacitación permitirá a los colaboradores adaptarse de una forma rápida a los cambios y tecnologías que se presentan hoy en día. De este modo al superarse él está también otorgando un mejor servicio a la empresa.

Por otra parte, (Cipriani, 2018, párr. 3), menciona que “los colaboradores tendrán mejores oportunidades tanto en el sector público como en el privado gracias a las capacitaciones por competencias, respecto al sector publico una mejor capacitación aleja a la economía informal y el colaborador podrá obtener mejores salarios y brindar una correcta atención al usuario”. En el caso de Coste, García, Lugo y Zambrano (2017), indican que “los empleados de la vicepresidencia del Banco Occidental de Descuento de

Costa Rica poseen en alto grado las competencias laborales y una estupenda orientación hacia el cliente, realizan trabajo en equipo, comunicación efectiva, innovación, inteligencia emocional y la toma de decisiones que constituye una fortaleza para la institución” (p. 45). Este Banco ofrece un ejemplo que es fundamental para la productividad de sus colaboradores; posee excelentes aspectos positivos que lo presentan como un innovador y sobretodo con responsabilidad en la toma de decisiones, esto es lo que se busca indiscutiblemente en la conducta de los colaboradores.

En el Perú, Soriano, (2017), menciona que:

Debido a que las instalaciones de la organización son muy pequeñas, la limpieza no es adecuada y la condición de trabajo no son las esperadas ni las que corresponden a una entidad bancaria, se da por resultado una productividad regular. Dándonos a entender que las condiciones de trabajo deben ser favorables y así es cliente tendrá una mejor atención. (p. 78)

Se puede apreciar la importancia que tiene que los colaboradores tengan las mejores condiciones de trabajo para obtener una mayor productividad y que junto con la capacitación se alcance el profesional que la institución y colectividad necesita.

El diario (Gestión, 2018, párr.3), señala que:

El rendimiento eficiente de los colaboradores es la productividad en el trabajo. Para poder afrontar las situaciones financieras que se presentan hoy día en el Perú, es preciso trabajar en la productividad de las organizaciones. Por consiguiente, es de suma importancia contar con una guía para optimizar el rendimiento aprovechando los avances tecnológicos que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Se aprecia que es fundamental lograr el aprendizaje por competencias de los colaboradores, no solo en cuanto a lo personal sino también para la institución que mostrara competitividad y progreso empresarial.

Según (Rabanal, 2018, párr.4) nos dice que:

Debido a la carencia de capacitaciones a los colaboradores, existe disminución en el índice de productividad en las organizaciones, ya sea por ser rotados a áreas en donde no desarrollan todo su potencial o no estar actualizados en las funciones

que realizan, causando desmotivación laboral. Se invita a que las organizaciones inviertan en software para gestión de capital humano, pues se consigue fidelizar a los colaboradores, que se sientan comprometidos y cumplan con la misión de la organización. En la actualidad 59% de las organizaciones privadas lo están haciendo y un 38% en las organizaciones públicas para mejorar la eficiencia, realizan impresión de manuales para capacitaciones en habilidades blandas y duras.

De este artículo se puede desprender la importancia del proceso de capacitación en los colaboradores sobre todo en las instituciones públicas y específicamente en las bancarias sin descuidar la atención final a los usuarios, se debe trabajar en dar solución a los problemas y premiar el esfuerzo.

Se conoce que el (Banco de la Nación, 2018, párr. 1) es una institución financiera del estado, brinda atención a todos los distritos y tiene 365 agencias en todo el territorio nacional. Los colaboradores del Banco de la Nación son servidores públicos, poseen el compromiso de conducirse con cualidades específicas como la transparencia, neutralidad, discreción y responsabilidad. Es una empresa pública, integrante del sector economía y finanzas que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. Tiene como objetivo administrar por representación las subcuentas del Tesoro Público y prestar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de fondos públicos.

El banco de la Nación de la Agencia Lambayeque se encuentra ubicada en la Avenida Huamachuco N° 480, posee seis dependencias ubicadas en Morrope, Motupe, Jayanca, Mochumi, Olmos y Tucume; habiendo un total de 38 trabajadores. En la agencia Lambayeque del Banco de la Nación se hace notoria cierta situación problemática la cual se puede resumir de la siguiente manera: respecto a las capacitaciones cuando esta se realiza es difícil que acudan todos los colaboradores por la falta de personal, se tiene poco tiempo para dar lectura a todos los circulares que constantemente se obtienen y en este aspecto falla la actualización, existe dificultades para la adaptación a los cambios, esto entorpece el cumplimiento con las metas establecidas, pues se aprecia cierta carencia de conocimiento. La desmotivación por parte del personal trae como consecuencia el descontento, hay también poco reconocimiento acerca de la labor cumplida, la mayoría de los equipos no se encuentra en las condiciones deseadas, están desactualizados. Esta lamentable situación trae como consecuencia deficiencias en el cumplimiento de las tareas,

y no se puedan cumplir a cabalidad los objetivos y metas encomendadas. Frente a estas carencias expuestas se hace de vital importancia la capacitación por competencias para evitar renunciadas y lo más alarmante los constantes reclamos de los clientes por la deficiente atención

Existen *trabajos previos* que dan fuerza a la investigación y estos son internacionales, nacionales y locales.

Rosales (2017), realizó una investigación, que tuvo por finalidad proponer un programa de capacitación para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores; el tipo de investigación fue descriptivo- propositiva; se concluyó:

Que la guía de gestión por competencias y la capacitación garantiza el proceso de mejorar el recurso humano, en la actualidad se utiliza para reclutar al personal idóneo a cada puesto de trabajo, con las capacidades, habilidades y destrezas solicitadas. Ya que es de suma importancia para la organización identificar y retener a los profesionales más productivos y mejor calificados. (p.121).

De lo anterior se puede desprender que para potenciar las habilidades y mejorar al capital humano es necesaria la capacitación por competencias, de este modo los colaboradores, en nuestro caso, los servidores públicos podrán realizar su trabajo dando soluciones innovadoras y tomando en cuenta las opiniones de los clientes.

Según Vera (2016), en su tesis, concluyó lo siguiente:

Dado a una buena estructura, al conocimiento de reglas y normas de trabajo, los colaboradores poseen un gran sentimiento de responsabilidad hacia su puesto de trabajo, logrando así un alto nivel en los procesos administrativos como productivos. También se encontró que el Banco Guayaquil mantiene un clima laboral favorable. (p.86).

Lo que demuestra lo interesante y valioso que es trabajar en un clima adecuado y con una organización correctamente estructurada, indiscutiblemente los resultados son favorables para la empresa, el trabajador y el cliente.

Por otro lado, Villa (2015), en su investigación, llegó a la siguiente conclusión: “El método es aplicable al sector empresarial, ya que da solución a una problemática presente en todas las organizaciones, al brindar una trazabilidad entre objetivos e indicadores y

permitir mediante su aplicación la generación de un conjunto de indicadores para la medición de sus objetivos” (p. 66). Los indicadores de rendimiento son totalmente indispensables para saber en qué estado se encuentra una empresa, dado que permite medir resultados y conocer si un proceso cumple o no con los objetivos marcados y poder trabajar en su mejora. Conviene destacar la frase “No se mejora lo que no se mide” del físico y matemático británico William Thomson. Es necesario identificar los indicadores clave de rendimiento para poder trabajar en su mejora si fuese el caso.

En el Perú existen estudios acerca de la realidad de las instituciones bancarias y que son de gran ayuda para la presente investigación, Barrientos en su tesis, llegó a la siguiente conclusión:

Toda organización debe de contar con un plan de capacitación donde el contenido y objetivos de la empresa estén identificados, el cual ayudará a mejorar el nivel de calidad en la atención a los clientes. Las horas de capacitación son de suma importancia ya que influyen en la calidad de servicio del centro de contacto BCP. (2017, p. 98).

A pesar que se refiere a un banco privado su propuesta es interesante y aplicable a un banco estatal sin duda que guardando las distancias. Para mejorar las competencias profesionales y capacidades interpersonales de los colaboradores, la capacitación es elemental, pues formará trabajadores seguros, comprometidos y con oportunidades de crecimiento dentro de su organización.

Trujillo (2015) en su investigación, concluyó lo siguiente:

Es importante realizar programas permanentes de fortalecimiento de competencias para el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas que mejoren el rendimiento laboral. Se encontró una relación positiva, directa con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco, cumpliéndose el objetivo general, así como la hipótesis planteada. (p. 93).

La investigación es significativa, porque indica que una organización será más competitiva cuando se les dé importancia a los colaboradores y se trabaje en su crecimiento personal y profesional, se obtendrá un trabajador orgulloso con su trabajo y dispuesto a lograr las metas trazadas por la organización.

Bado, Cuadros y Del Solar (2016, p. 48), en su investigación manifestaron que:

Se busca tener una cultura de planificación que permita a los colaboradores conocer las metas y estrategias planteadas por la organización, explicarles la manera en que ellos pueden aportar al logro de los mismos y lo importante que significa contar con su apoyo. Para saber si la conducta del colaborador mejoró en las competencias que fueron reforzadas, es de suma importancia una evaluación que nos muestra el impacto de calidad de la capacitación desarrollada.

La capacitación aporta un valor importante en la organización, permite maximizar el rendimiento de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo y detectando habilidades que requieren desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad en la empresa.

Anticona y Gaitán (2016) en su investigación llegaron a la siguiente conclusión:

La baja motivación y la falta de iniciativa para sugerir mejoras de calidad dentro de la organización, mostraron un bajo nivel en el desempeño laboral; no se realiza un trabajo planificado ni ordenado. Los resultados obtenidos demuestran que aplicar un modelo de gestión por competencias ayudará significativamente a la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores. (p. 61).

El capital humano es importante en una empresa, porque de ello depende el éxito o fracaso de las organizaciones, pues está en manos de la organización mejorar el desarrollo de sus colaboradores para garantizar así el éxito.

Según Rodríguez (2017, p. 5) en su tesis manifestó que: “La mayoría de los colaboradores expresó que sienten descontentos en su centro de trabajo, por este motivo, les interesa la idea de realizar incentivos que estén a la par con las capacitaciones, para que lo aprendido se ponga en práctica y puedan desempeñarse mejor en sus funciones”.

Se puede afirmar que las personas son el recurso más preciado en una organización, ya que son los que originan los logros, el éxito o el fracaso de la misma. Es de suma importancia enfocarse en los colaboradores, estableciendo buenas relaciones, trabajo en equipo, generando un alto grado de satisfacción e integración para obtener el logro de los objetivos de la organización.

Calderón y Facho (2017, p. 164) en su investigación establecieron:

Aplicar la propuesta del modelo Maxio Human Talent 2.0, con la finalidad de mejorar los procesos dentro de la gestión del talento humano. Se logró identificar los pasos de la gestión del talento humano logrando como respuesta algunas carencias para mejorar dentro del establecimiento hotelero.

De tal manera que el personal de una organización se mantenga actualizado y adquiera nuevos conocimientos, competencias y habilidades, podrá adaptarse a los cambios y responder de manera eficiente a los desafíos que se presenten, adquiriendo mayores niveles de competitividad.

Pérez y Villanueva (2015, p. 102), en su investigación, utilizaron un estudio mixto – no aplicado, con un diseño ex – post facto, los autores indican que:

El 40% de colaboradores de la Subgerencia de Contabilidad y Costos expresaron que solamente se les mide el rendimiento a través de la identificación con la institución, expresiones de compañerismo, y en cuanto a indicadores de rendimiento manifestaron tener poco conocimiento del tema.

Conocer los indicadores de rendimiento en las organizaciones es fundamental puesto que permitirá identificar que indicadores están contribuyendo o perjudicando al logro de los objetivos estratégicos y de esta manera presentar acciones de mejora que posibiliten el alto rendimiento en los trabajadores.

En cuanto a las *teorías* relacionadas según Alles (2015), “las capacitaciones y el aprendizaje son el proceso de adquisición de actitudes, valores, habilidades y conocimientos, que se facilitan por intermedio del estudio, la experiencia y la enseñanza.” (p.39). En resumen, la Capacitación implica proporcionarle al trabajador las habilidades, aptitudes y conocimientos que les permitirá desenvolverse de manera eficiente y eficaz en el desarrollo de sus funciones. “La capacitación basada en competencias laborales tiene un enfoque preventivo, correctivo y predictivo de acuerdo a las necesidades detectadas” (Alles, 2015, p.49). Nos da a entender, que es muy importante para toda organización realizar capacitación por competencias porque permitirá saber identificar las competencias de cada uno de sus colaboradores, de tal forma que al poner en práctica estas capacitaciones se mejorará el rendimiento y el desempeño laboral. “La capacitación preventiva es la capacitación aplicada que se usa para preparar al personal con la finalidad

de que se enfrente a futuros cambios de tecnología, de actitudes y operaciones administrativas, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal ante un cambio previsto” (Alles, 2015, p.52). Dicho de otra manera, es una capacitación encaminada a prever los cambios que se producen en los colaboradores y así enfrentar con éxito los cambios que se presentan a futuro. Con ella prevemos los cambios producidos en los trabajadores, con la finalidad de afrontar de la mejor manera los cambios a futuro. Capacitación correctiva: Se utiliza para corregir aquellas desviaciones en los estándares de rendimiento. Su objetivo es corregir los problemas a través de acciones de capacitación para determinar la solución más factible. Es aplicable en problemas de rendimiento laboral. Se enfoca en hallar cuales son factibles de solución. Capacitación predictiva: se utiliza con la finalidad de conservar los estándares de rendimiento, evitando una desviación en los niveles de eficiencia. Es más personalizado, y el individuo podrá acoplar sus habilidades y capacidades personales con las necesidades de la empresa (Alles, 2015, p.53). Se aplica en la continuidad de capacitaciones por competencias. Aquí el colaborador se puede acoplar fácilmente con los requerimientos de la empresa.

Con respecto a las dimensiones de capacitación por competencia (Alles, 2015, p. 75-76) menciona:

El Método para el desarrollo de personas, el enfoque conceptual que sigue esta investigación parte del desarrollo de personas que es el conjunto de buenas prácticas que ayudará al desarrollo de los trabajadores mientras desempeñan sus funciones, los indicadores son: *Exposiciones teóricas* sobre las competencias se puede hacer a través de exposición teórica o charlas magistrales; la *Ejercitación práctica* se llevara a cabo a través de la reflexión sobre los comportamientos, ejercicios prácticos; *Reflexión sobre situaciones observables* que tiene relación con conocimientos; por ultimo *Resultados sobre los estudios de casos* expuestos. Luego se hace una *Evaluación de la formación*, tiene que ver con el resultado que se obtiene de una tarea o proceso. Es indispensable que el colaborador conozca las expectativas de su rendimiento laboral y se le entregue incentivos y oportunidades. Sus indicadores son *Nivel de aprendizaje* a base de preguntas o ejercicios; *Grado de comportamiento* se refiere a las conductas obtenidas después de la capacitación y los *Costos y resultados* estimados implica comparar los costos asociados al entrenamiento para observar los beneficios producto de la

capacitación. Es importante otorgar *Instructivos o manuales* que son guías para el uso de los dispositivos, la corrección de problemas o el procedimiento de trabajo. Alles también nos habla del *Autodesarrollo* que es el compromiso que una persona asume consigo mismo, este autodesarrollo puede ser dentro o fuera del trabajo.

Referente a las estrategias para la capacitación por competencias Lasoo (2017, p.55) explica que:

Para que la capacitación por competencias sea efectiva en la organización, deberá ser un proceso planeado y permanente que les permita obtener las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo y adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. Se determinan tres etapas: *Inducción*, Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los trabajadores de recién ingreso o aquellos que han cambiado de cargo recientemente. *Actualización*: Son las actividades de aprendizaje que se realizarán para los trabajadores, que requieren actualizarse o recibir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades o actitudes. *Especialización*: Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para trabajadores con experiencia y competencias muy desarrolladas que les permitirán especializarse en campos particulares.

Por otro lado, Pérez (2016, párr.5) manifiesta que:

Desarrollar estrategias para fortalecer las competencias laborales en la organización es indispensable para alcanzar el éxito a largo plazo; además, brinda beneficios tanto para los empleados como para la empresa. Entre las estrategias tenemos: *Aprendizaje y Desarrollo*; un programa de capacitación para los colaboradores que les brinde educación y preparación. *Equipos multidisciplinarios*: se fomenta el aprendizaje colaborativo. *Motivación*: es importante para el personal, porque son ellos quienes colaboran con el logro de los objetivos organizacionales. *Control emocional*: permite al trabajador mantener la calma para poder gestionar eficientemente las situaciones que se le presentan en su vida laboral. *Ética y Valores*: estos principios permiten que el trabajo sea más eficiente y que contribuya a una mejor sociedad. *Indicadores de Rendimiento*: es importante conocer en nivel de los indicadores de rendimiento para poder trabajar en mejoras que posibiliten un mejor desempeño laboral.

Los Indicadores de Rendimiento para (Ávila, 2019, párr. 1), son “instrumentos de gestión fundamentales para medir el resultado de una empresa, se debe realizar periódicamente ya que con ellos se pueden ver si las metas trazadas se están alcanzando”. Un indicador es una herramienta que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Para entender lo que pasa en la gestión y los cambios que se deben realizar para mejorar constantemente, es importante medir el desempeño laboral.

Cardenas, M. et al. (2015), “El desempeño laboral mide el rendimiento del colaborador en su área de trabajo y el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados. (p.28). El colaborador con rendimiento eficiente y buen desempeño logra realizar su trabajo en menor tiempo y con buenos resultados.

Cardenas, M. et al. (2015), nos dice que:

La Evaluación de rendimiento aporta a los colaboradores información sobre el progreso en el trabajo y la información acerca de su capacidad. Estos datos son fundamentales para mantener la inspiración de los colaboradores, estas evaluaciones también se pueden utilizar para recomendar a los representantes los ajustes en las prácticas o estados de ánimo que deben hacer para mejorar la efectividad en su trabajo. Evaluar el rendimiento laboral del colaborador es un componente primordial para las empresas, ya que ayuda a implementar estrategias, perfeccionar la eficacia y tener colaboradores más motivados. (p.45).

Es necesario que el colaborador conozca las expectativas de su rendimiento laboral, que se le facilite entregas de incentivos y oportunidades de aprendizaje si obtiene calificaciones altas.

Para garantizar un buen rendimiento laboral es importante que los colaboradores tengan sus objetivos y funciones claros. Para crear un *buen ambiente de trabajo* es importante sentirse y hacer que los colaboradores se sientan cómodos, seleccionar a los colaboradores según sus habilidades y cerciorarse de que tengan las habilidades, conocimientos y experiencia suficientes. *Establecer Objetivos*: deben ser viables, medibles y que planteen un desafío. *Formación*: el constante desarrollo profesional de los colaboradores hará que se sientan motivados. Fomentar cursos de formación dentro o fuera de la empresa, es favorable tanto para el empleado como para el empleador ya que se

sentirá orgulloso de los logros obtenidos, mejorará su autoestima y aumentará su nivel de satisfacción laboral. *Reconocimiento*: Al mostrar que se está haciendo un buen trabajo el colaborador se sentirá útil, valorado y su autoestima será reforzada. (Workmeter, 2014, párr.2).

Con respecto a la identificación de las *dimensiones* de Rendimiento, Butaric (2016) nos dice que son:

La Calidad del trabajo es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementada con la utilización de prácticas e instrumentos de valor en las actividades diarias, le permite formar un equipo con su asociación para enfrentar las dificultades que emergen en la satisfacción de la misión de la asociación; *Responsabilidad* es el cumplimiento de los deberes, aquella persona que realiza sus tareas con perseverancia, seriedad, sensatez es una persona responsable; *Compromiso organizacional*, es el estado en el cual el empleado se identifica con una organización y se siente orgulloso y feliz de pertenecer a ella, siendo un gran beneficio para las empresas dado que cuenta con personal comprometido, trabajando por alcanzar tanto el objetivo personal como el organizacional; *Trabajo en equipo* para comprender que los logros no son individuales sino de todos y que unidos se puede llegar más lejos.

En síntesis, la Calidad de trabajo, son las diferentes habilidades, capacidades y experiencias que tiene una persona para hacer algo. La Responsabilidad es cumplir y hacer cumplir las obligaciones que se tiene. Compromiso Organizacional, donde el colaborador se identifica con la organización y Trabajo en Equipo, es comprender que los logros no son individuales sino de todos, que unidos se puede llegar más lejos.

Para la *formulación del problema* se ha propuesto la siguiente interrogante ¿De qué manera la capacitación por competencias mejorará los indicadores de rendimiento en los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque? En consecuencia, se formuló el siguiente objetivo general: proponer una capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento en los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque, 2018. Finalmente, se trazaron los siguientes objetivos específicos: (a) Diagnosticar el nivel de los indicadores de rendimiento de los colaboradores; (b) Analizar las estrategias de capacitación por competencias para aplicar las más adecuadas; y (c) Diseñar la capacitación por competencias para mejorar los Indicadores de rendimiento de

los colaboradores. Se ha planteado la siguiente hipótesis si se realiza una capacitación por competencias, entonces mejorarán los indicadores de rendimiento en el trabajo de los colaboradores del banco de la nación agencia Lambayeque.

Este trabajo de investigación se justifica en la necesidad de que el banco de la Nación agencia Lambayeque pueda contar con colaboradores que permitan optimizar el rendimiento, procurando que el personal se mantenga actualizado para adquirir nuevas competencias y habilidades para adecuarse a los cambios y responder a los desafíos que se presentan, sin descuidar al colaborador en su satisfacción personal y en el prestigio de la institución bancaria. La presente investigación pretende establecer una propuesta de capacitación por competencias que permita mejorar los indicadores de rendimiento del Banco de la Nación agencia Lambayeque y cree un clima laboral saludable.

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1. *Variable independiente*

Variables Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos	
Capacitación por competencias	Métodos para el desarrollo de Personas.	Exposición teórica	¿Piensa usted, que las clases magistrales o charlas que reciben, sirven para aumentar sus conocimientos acordes a sus funciones que realiza?	Encuesta.	
		Ejercitación practica	¿Considera usted, que lo aprendido en sus charlas o clases magistrales, es fácil aplicarlo a sus funciones diarias?		
		Reflexión sobre situaciones observables.	¿Cree usted, que realizan espacios de reflexión sobre situaciones poco comunes?		
	Evaluación de la formación	Resultados sobre estudio de casos	¿Cree usted, que frecuentemente se estudian casos típicos y atípicos de otras agencias bancarias?		
		Nivel de aprendizaje	¿Piensa usted que el aprendizaje recibido por la institución le permite resolver fácilmente las tareas encomendadas?		
		Grado de comportamiento	¿Concuera con que las capacitaciones influyen positivamente en la conducta o comportamiento de los colaboradores?		
		Costos y resultados estimados.	¿Cree usted, que la inversión en capacitaciones ayuda a mejorar los resultados de la organización?		
		Instructivos o manuales.	¿Cree usted, que los manuales o instructivos de la empresa facilitan el desarrollo de las funciones encomendadas?		
		Autodesarrollo	Guías de desarrollo dentro del trabajo.		¿Observa que los colaboradores planifican sus actividades diarias dentro de la empresa?
			Guías de desarrollo fuera del trabajo.		¿Percibe usted, que los cursos de capacitación que se dictan en la empresa favorecen para mejorar los indicadores de rendimiento?

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Variable dependiente

VARIABLES DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Indicadores de rendimiento de los colaboradores	Calidad de trabajo.	Valores	¿Considera usted, que los colaboradores ponen en práctica los valores de la empresa?	Encuesta.
		Hábitos	¿Considera usted, que los colaboradores practican hábitos positivos como la puntualidad, orden, cordialidad, responsabilidad, etc.?	
		Orientación de resultados	¿Considera usted, que la empresa mide los resultados que tienen en su centro laboral?	
	Responsabilidad	Perseverancia	¿Cree usted, que los trabajadores son perseverantes para el logro de objetivos?	
		Seriedad	¿Aprecia que los colaboradores manejan con seriedad los conflictos que se presentan dentro de la organización?	
		Capacidad de respuesta	¿Cree usted, que los colaboradores responden adecuadamente ante las dificultades?	
	Compromiso Organizacional	Identificación	¿Cree usted, que los colaboradores están identificados con la organización?	
		Involucrarse	¿Piensa que los colaboradores se involucran con el cumplimiento de los objetivos?	
		Dedicación	¿Cree Usted, que los colaboradores están dedicados y comprometidos con los objetivos de la organización?	
	Trabajo en equipo	Cooperación	¿Cree Usted, que existe ayuda participativa y solidaria entre los colaboradores para que se alcancen las metas trazadas?	
		Relaciones Interpersonales	¿Cree usted, que existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores?	

Fuente: elaboración propia

2.3 Población, muestra y muestreo

Población: el término población se usa para describir los sujetos de un estudio en particular: todo o todos los que son objeto de una observación estadística. Las poblaciones pueden ser grandes o pequeñas en tamaño y definidas por cualquier número de características. La población es el conjunto de sujetos en estudio, varían en tamaño y son definidas por sus cualidades” (Taylor, 2018, párr.1).

La población estuvo conformada por un total de 30 colaboradores del Banco de la Nación Lambayeque, de género femenino y masculino.

Tabla 3. Población

CARGO	TOTAL
Recibidores-Pagadores	30
TOTAL	30

Fuente: elaboración propia

Muestra:

Para Kenton (2017, párr.1) “Una muestra es una versión más pequeña y manejable de un grupo más grande. Es un subconjunto que contiene las características de una población más grande. Se utilizan en pruebas estadísticas cuando el tamaño de la población es demasiado grande para que la prueba incluya todos los posibles miembros u observaciones”.

A causa de que la población es pequeña la muestra fue igual a esta, en consecuencia, utilizamos un muestreo censal por conveniencia.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnica: “Es un método que involucra habilidades prácticas, incluida la percepción, la encuesta, las entrevistas, los resúmenes” (Collinsdictionary, 2019, párr.2).

En el presente estudio se usó las siguientes técnicas: Análisis documental y Encuesta

Instrumento: “Los instrumentos de investigación son herramientas de medición, por ejemplo, cuestionarios o escalas, diseñadas para obtener datos sobre un tema de interés de los sujetos de investigación” (Des Moines University Library, 2018, párr.1).

Se utilizó: fichas, formatos y un cuestionario de 21 preguntas con escala de Likert.

Validez: “La validez en la investigación científica significa medir lo que usted dice que está midiendo. La validez es difícil de evaluar y tiene muchas dimensiones. Las siguientes categorías generales de validez pueden ayudar a estructurar su evaluación: Validez interna, validez externa y validez de constructo” (Statsdirect, 2019, párr.1).

La aprobación de la investigación fue a través del juicio de especialistas en el tema.

Confiabilidad: se refiere a la medida en que una escala produce resultados consistentes, si las mediciones se repiten varias veces. Si la asociación en el análisis de confiabilidad es alta, la escala produce resultados consistentes y, por lo tanto, es confiable. (Statisticssolutions, 2019, párr.1).

La encuesta se procesó utilizando el programa SPSS 22 con el alfa de Cronbach que decide la confiabilidad del instrumento.

Tabla 4. *Evaluación del Coeficiente de Alfa de Cronbach*

Categoría	Valores	Cualidad
Coeficiente Alfa	> 0.9 - 1	“Se considera excelente”
	> 0.8	“Se considera bueno”
	> 0.7	“Se considera aceptable”
	> 0.6	“Se considera cuestionable”
	> 0.5	“Se considera pobre”
	< 0.5	“Se considera inaceptable”

Fuente: George y Mallery (2003)

Tabla 5. *Resumen de Procesamiento de Casos*

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	30	100,0

Fuente: Programa estadístico SPSS22

El procesamiento de datos se aplicó a un total de 30 ítems que forma parte de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque.

Tabla 6. *Estadísticas de fiabilidad de las variables*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,862	21

Fuente: Programa estadístico SPSS22

Se obtuvo como resultado que existe fiabilidad de 0.862; el cual se considera bueno.

2.5 Procedimiento

Se mostrará con claridad los objetivos de la investigación, luego se seleccionará la población y muestra, también la elección de técnicas e instrumentos, el diseño de instrumentos de recolección de datos, la recopilación de información, la verificación y tabulación de la información, el procesamiento de la información, el análisis de la información y por último la interpretación de la información.

2.6 Métodos de análisis de datos

Método de investigación

(Rodríguez, M., 2018, párr.2), la investigación descriptiva “es aquella que reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio. Para el análisis estadístico de los datos se empleó la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados se presentaron por medio de gráficos que resuman la información más significativa.

2.7 Aspectos éticos

a. Consentimiento informado

“Los miembros de la pesquisa se les manifestó las condiciones, derechos y deberes que la investigación involucra donde aceptaron la condición de ser informantes” (Dalla, 2016, p. 21).

Los miembros de la pesquisa aceptaron su condición de informantes, informados previamente de lo que conlleva tal aceptación.

b. Confidencialidad

“Se les manifestó acerca de la protección de su identidad como informantes valiosos de la pesquisa” (Dalla, 2016, p.21).

Así mismo, fueron informados del tratamiento de sus datos, dejando claro que son confidenciales.

c. Observación participante

“El autor actuó con minuciosidad en el momento del proceso de recopilación de datos aceptando su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se obtendrán de la interacción establecida con los sujetos colaboradores del estudio” (Ramón, 2017, párr.3).

Se actuó de manera mesurada con responsabilidad, ética para todo efecto y/o consecuencia.

d. Originalidad

“La originalidad en una empresa de exploración puede significar muchas cosas. Un juicio equivocado típico entre científicos sin experiencia es que la inventiva debe significar hacer un trabajo exacto que nunca se ha hecho, o registrar datos fundamentales sin precedentes para componer, o investigar zonas de aprendizaje y posturas que las autoridades nunca inspeccionaron” (Bonorio, 2016, párr.2).

Originalidad significa que el autor o autores de la investigación deben optar por una innovación, por un trabajo que signifique que es único y no está sometido al plagio. Se logró probar la originalidad de la presente tesis.

III. RESULTADOS

Tabla 7. Dimensión - Calidad de trabajo

ESCALA LITERAL	LOS COLABORADORES PONEN EN PRÁCTICA LOS VALORES	LOS COLABORADORES PRACTICAN HÁBITOS POSITIVOS	SE MIDEN LOS RESULTADOS QUE SE TIENE EN LA EMPRESA	FRECUENCIA	
	%	%	%	N	%
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%	0	0%
En desacuerdo	60%	60%	0%	12	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	33%	27%	9	31%
De acuerdo	0%	0%	70%	7	23%
Totalmente de acuerdo	7%	7%	3%	2	6%
Total	100%	100%	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de la Nación – Lambayeque (15-04-2019)

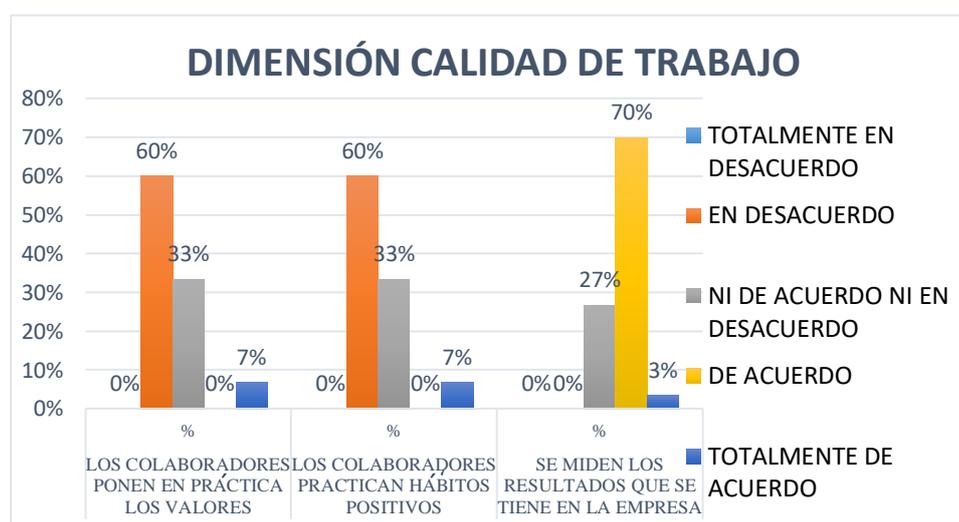


Figura 1. Dimensión - Calidad de trabajo

Fuente: Tabla 4

En la dimensión calidad de trabajo, del total de colaboradores encuestados el 60% refirió no poner en práctica los valores de la empresa y no practicar la puntualidad, el orden, la cordialidad y la responsabilidad; el 70% considera que la empresa mide los resultados que tienen en su centro laboral. Sin embargo, en promedio el 31% manifestaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo. Esta realidad afecta el desempeño en los colaboradores.

Tabla 8. Dimensión - Responsabilidad

ESCALA LITERAL	LOS TRABAJADORES SON PERSEVERANTES EN LOS OBJETIVOS	LOS COLABORADORES MANEJAN LOS CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	LOS COLABORADORES RESPONDEN ANTE LAS DIFICULTADES	FRECUENCIA	
	%	%	%	N	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7%	0%	10%	2	6%
EN DESACUERDO	60%	50%	33%	14	48%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	33%	40%	40%	11	38%
DE ACUERDO	0%	10%	17%	3	9%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0%	0%	0%	0	0%
TOTAL	100%	100%	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de la Nación – Lambayeque (15-04-2019)

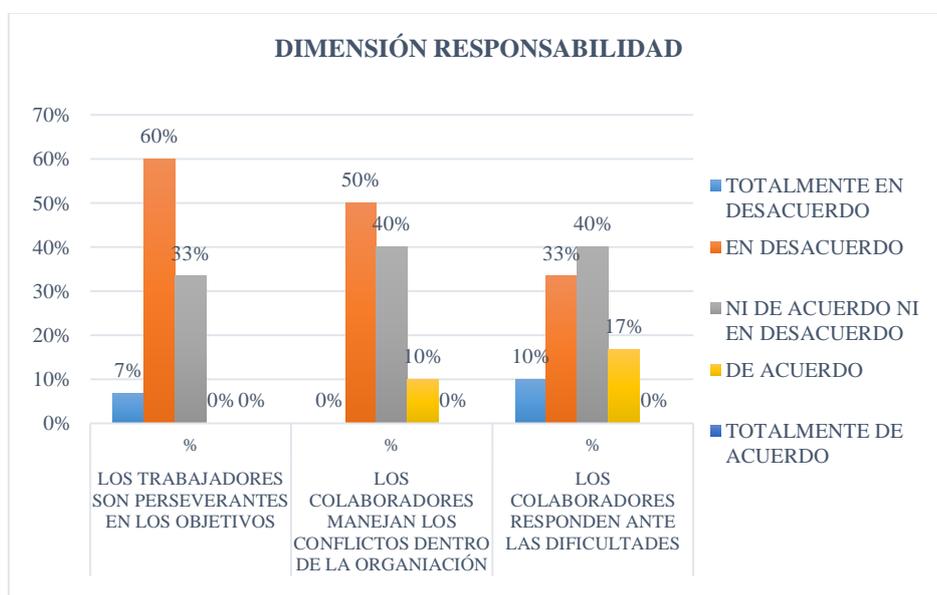


Figura 2. Dimensión - Responsabilidad

Fuente: Tabla 5

En la dimensión responsabilidad, del total de colaboradores encuestados el 67% expresó no ser perseverante para lograr sus objetivos, el 50% que no se manejan con seriedad los conflictos que se presentan dentro de la organización y el 43% no responder ante dificultades que se presentan en la empresa; el 40% expresó que no están ni acuerdo ni en desacuerdo sobre el manejo de conflictos y la respuesta ante dificultades de igual manera el 33% que los colaboradores no son perseverantes en los objetivos. El 17% y 10% de colaboradores están de acuerdo en que se manejan bien los conflictos y se responden ante las dificultades. Esto explica que los colaboradores no están preparados para enfrentar las dificultades con una actitud positiva y de servicio.

Tabla 9. Dimensión - Compromiso organizacional

ESCALA LITERAL	LOS COLABORADORES ESTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA	LOS COLABORADORES SE INVOLUCRAN CON LOS OBJETIVOS	LOS COLABORADORES ESTAN COMPROMETIDOS CON LA ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA	
	%	%	%	N	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7%	0%	0%	1	2%
EN DESACUERDO	47%	50%	53%	15	50%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43%	47%	40%	13	43%
DE ACUERDO	3%	3%	7%	1	4%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0%	0%	0%	0	0%
TOTAL	100%	100%	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de la Nación – Lambayeque (15-04-2019)

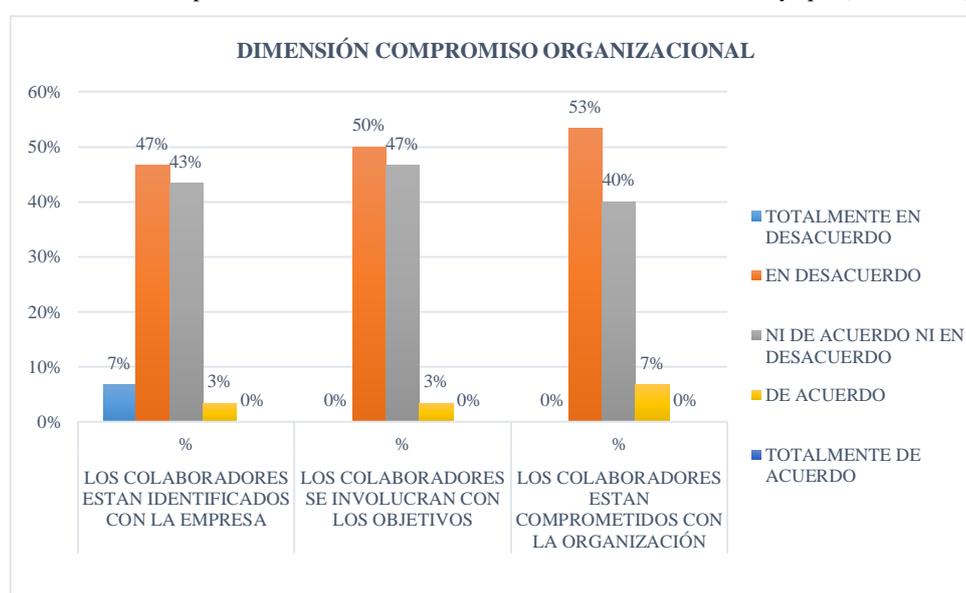


Figura 3. Dimensión – Compromiso organizacional

Fuente: Tabla 6

En la dimensión compromiso organizacional, del total de colaboradores encuestados el 53% indicó estar en desacuerdo, en que no se muestra dedicación y compromiso con la organización, el 54% no se sienten identificados con la organización y el 50% no se involucran en el cumplimiento de los objetivos y solamente en promedio el 4% indicaron estar identificados, que se involucran con los objetivos y están comprometidos con la organización. Esto significa que no existe compromiso e identificación con el banco.

Tabla 10. Dimensión - Trabajo en equipo

ESCALA LITERAL	EXISTE AYUDA PARTICIPATIVA ENTRE LOS COLABORADORES	EXISTEN BUENAS RELACIONES ENTRE LOS COLABORADORES	FRECUENCIA	
	%	%	N	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0%	0%	0	0%
EN DESACUERDO	57%	53%	17	55%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	40%	40%	12	40%
DE ACUERDO	3%	7%	2	5%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0%	0%	0	0%
TOTAL	100%	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de la Nación – Lambayeque (15-04-2019)

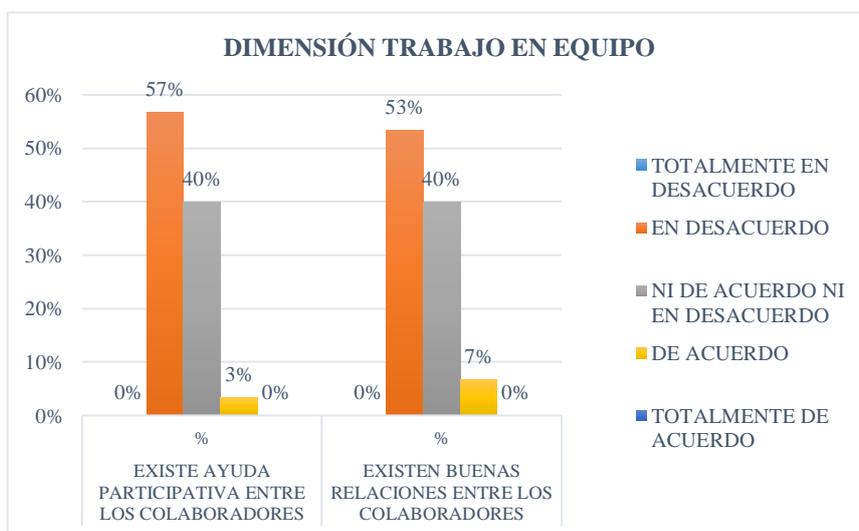


Figura 4. Dimensión – Trabajo en equipo

Fuente: Tabla 7

En la Dimensión Trabajo en Equipo del total de colaboradores encuestados el 57% expresó estar en desacuerdo que entre compañeros de trabajo no existe ayuda, el 53% indicó que no existen buenas relaciones interpersonales, el 40% manifestó que no están ni acuerdo ni en desacuerdo con los dos indicadores y solamente en promedio el 5% indicó estar de acuerdo que existe buenas relaciones y ayuda entre los colaboradores. Esto significa que no existe trabajo en equipo en el banco.

Tabla 11. Variable - Indicadores de rendimiento

ESCALA LITERAL	DIMENSIÓN - CALIDAD DE TRABAJO %	DIMENSIÓN - RESPONSABILIDAD %	DIMENSIÓN - COMPROMISO ORGANIZACIONAL %	DIMENSIÓN - TRABAJO EN EQUIPO %	PROMEDIO F	PROMEDIO %
TOTALMETE EN DESACUERDO	0%	6%	2%	0%	1	2%
EN DESACUERDO	40%	48%	50%	55%	14	48%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31%	38%	43%	40%	11	38%
DE ACUERDO	23%	9%	4%	5%	3	10%
TOTALMENTE DE ACUERDO	6%	0%	0%	0%	0	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de la Nación – Lambayeque (15-04-2019)

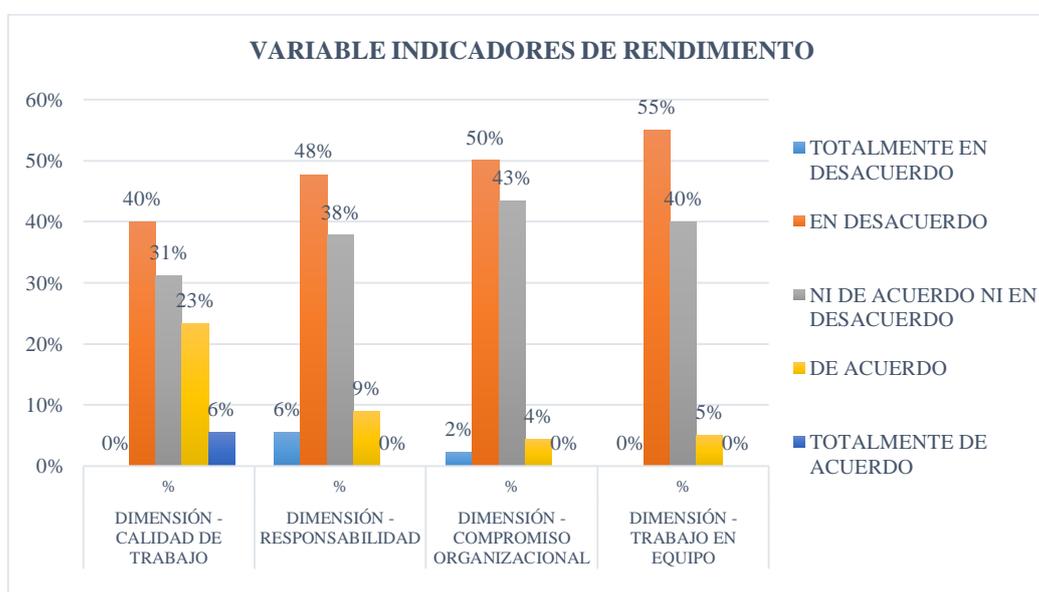


Figura 5. Variable indicadores de rendimiento

Fuente: Tabla 8

Del total de colaboradores encuestados el 55% manifestaron estar en desacuerdo que existe trabajo en equipo, el 54% que no hay responsabilidad, el 50% que no existe compromiso y el 40% que no hay calidad de trabajo y solamente el 29% indicó estar de acuerdo que hay calidad de trabajo, el 9% que hay responsabilidad, el 5% que hay trabajo en equipo y el 4% que existe compromiso. Esto situación refleja que existe un bajo rendimiento en los colaboradores de acuerdo a los indicadores investigados.

Tabla 12. Propuesta

Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos
N° 01 Taller de sensibilización	Sensibilizar a los colaboradores a fin de que se identifiquen con su centro de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar video relacionado con el tema. 2. Exponer sobre el tema sensibilización. 3. Hacer una reflexión final sobre la sensibilización. 	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.	Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).
N° 02 Taller de ética y valores	Promover los valores y ética propuestos en el plan estratégico del Banco de la Nación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar material impreso con información sobre código de ética y valores. 2. Presentar un video sobre ética y valores. 3. Realizar una reflexión final para que comprendan la importancia de valores dentro de la empresa 	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.	Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).
N° 03 Taller de Relaciones interpersonales.	Mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y clientes, para crear un buen clima laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar dinámicas. 2. Exponer sobre relaciones interpersonales. 3. Generar lluvia de ideas. 4. Hacer un reflexión final 	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.	Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).
N° 04 Taller de Atención al cliente	Capacitar a los colaboradores en temas de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar material impreso sobre atención al cliente. 2. Dictar charla sobre la importancia de la atención al cliente. 3. Preguntar y resolver dudas de los colaboradores. 	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.	Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).

<p>N° 05 Taller de motivación</p>	<p>Mejorar los niveles de motivación de los colaboradores a fin de que asuman compromiso en el ejercicio de sus funciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar video sobre motivación 2. Presentar un caso relacionado a la motivación. 3. Realizar dinámicas 	<p>Administrador de Agencia. Comité de capacitación.</p>	<p>Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).</p>
<p>N° 06 Taller de capacitación en Indicadores de rendimiento</p>	<p>Dar a conocer los indicadores de evaluación de rendimiento a fin de que el colaborador conozca las formas de evaluación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar material impreso con información, sobre el rendimiento laboral. 2. Dictar charla sobre la importancia de los indicadores de rendimiento. 3. Resolver dudas de los colaboradores 4. Hacer una reflexión final. 	<p>Administrador de Agencia. Comité de capacitación.</p>	<p>Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).</p>
<p>N° 07 Taller de estrés y ergonomía.</p>	<p>Con el fin de que los colaboradores identifiquen, prevengan y manejen los estados emocionales en el trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar material impreso con información, sobre el estrés y ergonomía. 2. Presentar videos relacionados al tema. 3. Exponer casos reales relacionados con el tema. 4. Generar participación y opiniones de los colaboradores. 	<p>Administrador de Agencia. Comité de capacitación.</p>	<p>Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).</p>
<p>N° 08 Taller de Trabajo en equipo.</p>	<p>Capacitar a los colaboradores en cómo trabajar en equipo, a fin de que comprendan el valor de la colaboración y la sinergia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar un video de trabajo en equipo. 2. Dictar charla sobre Trabajo en equipo. 3. Exponer ejemplos relacionados al tema. 	<p>Administrador de Agencia. Comité de capacitación.</p>	<p>Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).</p>

IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal proponer una capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque. Los resultados hallados en la investigación indicaron un bajo nivel de indicadores de rendimiento, lo que significa que se debe trabajar en métodos, estrategias y buenas prácticas para mejorar el desempeño laboral. Bajo lo referido Rabanal (2018), menciona que, debido a la carencia de capacitaciones a los colaboradores, existe disminución en el índice de productividad en las organizaciones, ya sea por no estar actualizados en las funciones que realiza o son rotados a áreas en donde no desarrollan todo su potencial causando desmotivación laboral. De igual manera Ndunguru (2015), expresa que la capacitación en el trabajo es un factor clave para el buen desempeño, la trayectoria profesional y la seguridad en el trabajo. Una vez que se capacita a un empleado, este se desempeña mejor, asegura su ascenso y podrá acceder a responsabilidades más altas. En este punto se puede recalcar la importancia de las capacitaciones para la mejora del rendimiento laboral. Los colaboradores capacitados tienen el dominio de las habilidades que necesitan para realizar con responsabilidad las tareas encomendadas, de ahí la importancia de incrementar las capacidades de las personas a través de la capacitación por competencias.

En cuanto al objetivo diagnosticar el nivel de los indicadores de rendimiento de los colaboradores, como se puede apreciar en la tabla 8 del total de colaboradores encuestados el 55% manifestaron estar en desacuerdo que existe trabajo en equipo, el 54% que no hay responsabilidad, el 50% que no existe compromiso y el 40% que no hay calidad de trabajo. Esta situación refleja que existe un bajo rendimiento en los colaboradores de acuerdo a los indicadores investigados. Dato que se asemeja a lo encontrado por Antincona y Gaitán (2016) quienes en su estudio *Aplicación de un modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral*, determinaron que el desempeño laboral está en un nivel bajo, siendo uno de los principales problemas la baja motivación y la falta de iniciativa para sugerir alguna modificación o proyecto para la mejora de calidad de la institución; no se realiza un trabajo planificado ni ordenado. Los resultados obtenidos confirman que la aplicación del modelo de gestión por competencia contribuye significativamente a la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores. Bajo los argumentos se puede evidenciar que mientras se trabaje en el crecimiento personal y profesional del

colaborador, indiscutiblemente los resultados serán favorables para la empresa, el trabajador y el cliente; se obtendrá un personal comprometido con su trabajo y logrando los resultados propuestos por la organización. Lo que nos da a entender que el capital humano es central para que las empresas alcancen la competitividad y el logro de sus objetivos.

Con respecto al objetivo analizar las estrategias de capacitación por competencias para aplicar la más adecuada, revisando la literatura, encontramos que Lasoo (2017) indica que para que la capacitación por competencias sea efectiva en la organización, deberá ser un proceso planeado y permanente que les permita obtener las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo. Se determinan tres etapas: *Inducción*, *Actualización* y *Especialización*. Por otro lado, Pérez (2016) manifiesta que desarrollar estrategias para fortalecer las competencias laborales en la organización es indispensable para alcanzar el éxito a largo plazo; además, brinda beneficios tanto para los empleados como para la empresa. Entre las estrategias tenemos: *Aprendizaje y Desarrollo*, *Equipos multidisciplinarios*, *Motivación*, *Control emocional*, *Ética y Valores*, *Indicadores de Rendimiento*. Hecho el análisis sobre estrategias de capacitación, tomamos la decisión de elegir las estrategias propuestas por Pérez (2016), por ser las que mejor se adaptan a la realidad del Banco de la Nación.

En relación al cuarto objetivo, diseñar la capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores, hemos desarrollado una propuesta tomando en cuenta las estrategias mencionadas por Pérez (2016).

V. CONCLUSIONES

1. Con respecto a la calidad de trabajo, más de la mitad de los encuestados manifestó no poner en práctica los valores de la empresa. Así mismo, si nos referimos a la responsabilidad el 67% no es perseverante. Y, a ello le sumamos que el 53% manifestó poco compromiso con la organización. Y por último el mismo porcentaje sostiene que las relaciones interpersonales no son buenas. En suma, el rendimiento de los colaboradores no es muy atractivo en la institución.
2. Para el desarrollo de las estrategias, se ha considerado como primer acto sensibilizar a los colaboradores para que se identifiquen con su empresa, para luego promover los valores y la ética que están propuestos en el plan estratégico de la institución. Paso seguido, se busca mejorar con un taller las relaciones interpersonales. Y después de aquello, es el momento oportuno para capacitar a los colaboradores con el fin de mejorar el servicio al cliente. Es decir, primero se busca mejorar el cliente interno para después desarrollar un buen trato hacia el cliente externo. Y para que esto se mantenga en continuo desarrollo se debe buscar motivaciones contantes y sobre todo evaluar los resultados para saber específicamente donde se puede seguir mejorando.
3. El diseño consta de la elaboración de 08 sesiones continuas para los colaboradores de la institución. Siendo el máximo responsable la administración de la agencia y, en segundo lugar, el comité de capacitación.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al administrador del Banco de la Nación, revisar el presente documento con el fin de conocer la actualidad laboral de sus colaboradores y buscar posibles mejoras.
2. Se sugiere al administrador de la agencia, compartir la presente propuesta con sus pares; es decir, con sus colaboradores de confianza como los jefes de créditos, jefe de operaciones, etc. Con el fin de concientizarlos y buscar una mejora inmediata.
3. Se recomienda al máximo representante de la institución bancaria añadir en el plan estratégico de la institución, la propuesta de capacitación por competencias planteada en la presente investigación.
4. Se sugiere al máximo representante de la institución bancaria implementar a la brevedad posible la presente propuesta de capacitación por competencias, para no dilatar la mejora que, según el diagnóstico, se debe realizar con prontitud.

VII. PROPUESTA

Programa de capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque.

I. PRESENTACIÓN

Los colaboradores del banco de la Nación trabajan directamente con el usuario, por lo cual necesitan poseer un nivel adecuado de competencias que ayudara a obtener un buen rendimiento laboral, permitiéndoles prestar sus servicios de una manera preparada, personalizada y de calidad.

Un modo de mejorar los indicadores de rendimiento es por medio de las capacitaciones por competencias. Por tal motivo, se presenta la siguiente propuesta, la cual busca optimizar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación.

II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 Reseña Histórica

La creación del Banco de la Nación (BN) formó parte de un proyecto de modernización de la institucionalidad estatal, enmarcado dentro de un programa de impulso al desarrollo económico dirigido por el Estado. Al poco tiempo de asumir la conducción del país, el presidente Fernando Belaunde toma la decisión de adquirir, a nombre del Estado peruano, las acciones de los bancos privados de la Caja de Depósitos y Consignaciones. Esta medida fue el primer paso para la formación del Banco de la Nación, que se haría realidad el 28 de enero de 1966, mediante Ley N° 16000, que se encuentra regulado por su Estatuto aprobado mediante Decreto Supremo N° 07-94-EF de fecha 26 de enero de 1994, el Decreto Legislativo que promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1031 y supletoriamente por Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

2.2 Descripción

El Banco de la Nación es una empresa estatal con potestades públicas, integrante del Sector Economía y Finanzas de la República del Perú, tiene patrimonio propio y duración indeterminada. Tiene como objeto social el de administrar por

delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos; actuar como agente financiero del Estado cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería; y, recaudar tributos y efectuar pagos por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria, entre otras funciones y facultades descritas en su Estatuto.

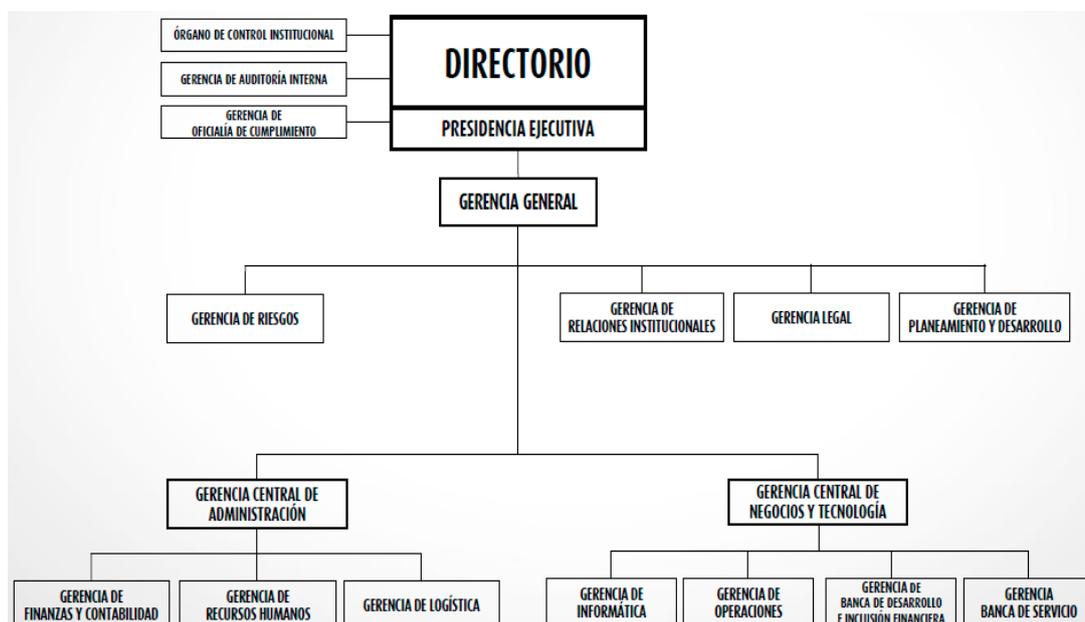
2.3 Misión

Brindar servicios y productos de calidad a la ciudadanía y al Estado, ampliando nuestra cobertura y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna, auto-sostenible e íntegra

2.4 Visión

Ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía, dentro de un marco de gestión basado en la efectividad de sus procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo

2.5 Organigrama



Fuente: <https://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/organigrama-general.pdf>

III. JUSTIFICACIÓN

El programa de Capacitación por competencias que se diseñó como parte de la presente tesis al Banco de la Nación de Lambayeque, en base a los resultados obtenidos, está orientado en capacitar según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas mejorando los indicadores de rendimiento dentro de la institución. Es importante que, los colaboradores se sientan motivados, satisfechos, para un mayor desempeño organizacional.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General:

Mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación, por medio de capacitaciones por competencias.

4.2 Objetivos Específicos:

- Elaborar estrategias de capacitación por competencias.
- Proponer talleres presenciales de capacitación por competencias en sensibilización, ética y valores, relaciones interpersonales y motivación.
- Evaluar los resultados para proponer mejoras continuas.

V. META

La meta que se desea alcanzar es capacitar a los 30 colaboradores con la finalidad de mejorar en los indicadores de rendimiento.

- Mejorar en la dimensión calidad de trabajo en un porcentaje de 30%.
- Incrementar un 40% en la responsabilidad de los colaboradores.
- Aumentar un 50% en la dimensión compromiso organizacional.
- Elevar un 55% el trabajo en equipo.

VI. ACCIONES A DESARROLLAR

Tabla 13: *Actividades a desarrollar.*

Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos
N° 01 Taller de sensibilización	Sensibilizar a los colaboradores a fin de que se identifiquen con su centro de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar video relacionado con el tema. 2. Exponer sobre el tema sensibilización. 3. Hacer una reflexión final sobre la sensibilización. 	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.	Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).
N° 02 Taller de ética y valores	Promover los valores y ética propuestos en el plan estratégico del Banco de la Nación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar material impreso con información sobre código de ética y valores. 2. Presentar un video sobre ética y valores. 3. Realizar una reflexión final para que comprendan la importancia de valores dentro de la empresa 	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.	Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).
N° 03 Taller de Relaciones interpersonales.	Mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y clientes, para crear un buen clima laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar dinámicas. 2. Exponer sobre relaciones interpersonales. 3. Generar lluvia de ideas. 4. Hacer un reflexión final 	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.	Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).
N° 04 Taller de Atención al cliente	Capacitar a los colaboradores en temas de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar material impreso sobre atención al cliente. 2. Dictar charla sobre la importancia de la atención al cliente. 3. Preguntar y resolver dudas de los colaboradores. 	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.	Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).

<p>Nº 05 Taller de motivación</p>	<p>Mejorar los niveles de motivación de los colaboradores a fin de que asuman compromiso en el ejercicio de sus funciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar video sobre motivación 2. Presentar un caso relacionado a la motivación. 3. Realizar dinámicas 	<p>Administrador de Agencia. Comité de capacitación.</p>	<p>Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).</p>
<p>Nº 06 Taller de capacitación en Indicadores de rendimiento</p>	<p>Dar a conocer los indicadores de evaluación de rendimiento a fin de que el colaborador conozca las formas de evaluación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar material impreso con información, sobre el rendimiento laboral. 2. Dictar charla sobre la importancia de los indicadores de rendimiento. 3. Resolver dudas de los colaboradores 4. Hacer una reflexión final. 	<p>Administrador de Agencia. Comité de capacitación.</p>	<p>Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).</p>
<p>Nº 07 Taller de estrés y ergonomía.</p>	<p>Con el fin de que los colaboradores identifiquen, prevengan y manejen los estados emocionales en el trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar material impreso con información, sobre el estrés y ergonomía. 2. Presentar videos relacionados al tema. 3. Exponer casos reales relacionados con el tema. 4. Generar participación y opiniones de los colaboradores. 	<p>Administrador de Agencia. Comité de capacitación.</p>	<p>Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).</p>
<p>Nº 08 Taller de Trabajo en equipo.</p>	<p>Capacitar a los colaboradores en cómo trabajar en equipo, a fin de que comprendan el valor de la colaboración y la sinergia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar un video de trabajo en equipo. 2. Dictar charla sobre Trabajo en equipo. 3. Exponer ejemplos relacionados al tema. 	<p>Administrador de Agencia. Comité de capacitación.</p>	<p>Equipo de cómputo. Proyector. Materiales (Separatas, videos, otros).</p>

VII. FINANCIAMIENTO

Tabla 14: *Financiamiento*

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Honorarios o remuneración a capacitador	72 horas.	200	14400
2	Materiales	360 separatas	1	360
3	Refrigerio	720 (sándwich y jugo)	2.50	1800
4	Útiles de escritorio	720 (lapicero y folder)	1	720
TOTAL				17280

Fuente: elaboración propia

VIII. CRONOGRAMA

Tabla 15: Cronograma

Estrategia	Fecha:	Lugar:	Responsable
Taller de sensibilización	Enero, durante 3 sábados de 3 - 6 pm.	Centro de esparcimiento del Banco de la Nación.	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.
Taller de ética y valores	Marzo durante 3 sábados de 3 - 6 pm	Auditorio del Banco de la nación	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.
Taller de Relaciones interpersonales	Abril, durante 3 sábados de 3 - 6 pm.	Centro de esparcimiento del Banco de la Nación.	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.
Taller de Atención al cliente	Junio, durante 3 sábados de 3 - 6 pm.	Auditorio del Banco de la nación	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.
Taller de motivación	Julio, durante 3 sábados de 3 - 6 pm.	Centro de esparcimiento del Banco de la Nación.	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.
Taller de capacitación en Indicadores de rendimiento	Agosto, sábados de 3-6 pm	Auditorio del Banco de la nación	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.
Taller de estrés y ergonomía	Octubre los sábados de 3-6pm.	Auditorio del Banco de la nación	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.
Taller de Trabajo en equipo	Noviembre los sábados de 3-6pm.	Centro de esparcimiento del Banco de la Nación.	Administrador de Agencia. Comité de capacitación.

Fuente: elaboración propia

REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). *Capacitación por competencias. En Gestion por Competencias*. Buenos Aires- Argentina: Editorial Granica S.A.
- Ávila, R. (2 de abril del 2019). Qué son y cómo medir los indicadores de rendimiento. [Blog Luz]. Recuperado de <https://blog.luz.vc/es/que-es/el-que-se-y-como-medir-indicadores-de-rendimiento/>
- Anticona, A. y Gaitán, F. (2016). Aplicación de un modelo de Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del grupo educativo las Américas S.R.L de la ciudad de Trujillo. (Tesis de pregrado). Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2316/1/RE_ADMI_ANA.ANTICONA_FLOR.GAITAN_APLICACION.DE.UN.MODELO.DE.GESTION.POR.COMPETENCIAS_DATOS_T046_47717795T-42607987T.PDF
- Banco de la Nación (2018). Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/nosotros/recursos-humanos.asp>
- Bado, N., Cuadros, H. y Del Solar, S. (2016). Estudio cuantitativo del impacto de las capacitaciones organizacionales en la productividad y la retención del personal basado en el servicio de Effectus Fischman Consultores en un banco peruano de microfinanzas en el año 2016. (Tesis de pregrado). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622226/BAdoB_N.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Barrientos, V. (2017). La Capacitación del personal y la Calidad de servicio del Centro de contacto Banco de Crédito del Perú en el cuarto trimestre 2016. (Tesis de pregrado). Recuperado de: http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1788/TESIS_VANESSA%20ZUNILDA%20BARRIENTOS%20L%C3%93PEZ.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Bhat, A. (2019). Research design: definition, characteristics and types. [QuestionPro]. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/research-design/>

- Bonorino, P. (2016). El rigor y la originalidad de la investigación. Recuperado de: <http://pabloonorino.blogspot.com/2008/12/el-rigor-y-la-originalidad-de-la.html>
- Butaric, R. (2016). *Dimensiones del indicadores de rendimiento*. Editorial Pearson. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/rbutaric/rendimiento-laboral-presentacion>
- Calderón, L. y Facho, X. (2017). Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/109/1/TESIS%20GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS%20pdf.pdf>
- Cardenas, M. et al. (2015). *Diseño y construcción de indicadores*. México: Coneval.
- Cipriani, P. (2018). Baja productividad. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-1464516>
- Collinsdictionary (2019). Definición de technique. Recuperado de <https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/technique>
- Coste, García, Lugo y Zambrano (abril, 2017). Competencias laborales en el banco occidental de descuento. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70950101003>
- Dalla, M. P. (2016). *Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54912/Cuaderno%20de%20Trabajo%20V4%20VF.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Des Moines University Library (2018). CINAHL (Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature). Recuperado de <https://lib.dmu.edu/db/cinahl/instruments#s-lg-box-2519492>
- Economista (14 de junio del 2018). Muchas horas de trabajo, pero pocas productivas. Recuperado de <https://www.economista.es/economia/noticias/9207219/06/18/La-maldicion-laboral-de-Espana-muchas-horas-de-trabajo-pero-poco-productivas.html>
- Gestión (15 de febrero del 2018). ¿Deben las organizaciones asumir el costo de capacitación de sus colaboradores?. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/deben-organizaciones-asumir-costo-capacitacion-colaboradores-227295>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6^{ta} ed.). (p. 120). México: Mc Graw Hill Education.

Kenton, W. (28 de junio del 2017). Investing financial analysis: Sample. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/s/sample.asp>

Lasso, E.(marzo,2017). Rediseño de capacitación por competencias.Marina,55.

Ndunguru, S. (2015). The impact of on the job training on employees' Performance: the case of secondary school teachers of songea municipality. Recuperado de http://repository.out.ac.tz/1474/1/STELLA_-_RESEARCH.pdf

Quain, S. (noviembre,2018). What Are the Causes of Low Levels of Productivity?. Chron. Recuperado de: <https://smallbusiness.chron.com/causes-low-levels-productivity-37959.html>

Pérez, G. y Villanueva, J. (2015). Indicadores De Rendimiento Para Mejorar La Gestión Del Talento Humano En La Subgerencia De Contabilidad Y Costos - Municipalidad Provincial De Chiclayo. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3825>

Perez, O. (mayo,2016). 5 métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de tus empleados. Peoplenext. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-empleados>

Prokopets, E. (mayo, 2017). What are the reasons for poor performance at work?. Blastingnews. Recuperado de: <https://uk.blastingnews.com/education/2017/05/what-are-the-reasons-for-poor-performance-at-work-001605795.html>

Rabanal, C. (2018). Baja productividad. Recuperado de <https://gestion.pe/empleo-management/nueve-consejos-elevar-productividad-reuniones-trabajo-2199787>

Ramon, A. (2017). La observación participante y no participante. Recuperado de: <https://ramonchung.wordpress.com/2017/11/19/la-observacion-participante-y-no-participante/>

- Rodríguez, D. (2017). Los incentivos laborales y su influencia en el Rendimiento de los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú Sucursal La Esperanza. (Tesis de pregrado). Recuperado de: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9106/rodriguezaliaga_deysi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, M. (24 de abril del 2018). Tipos de investigación científica: Clasificación. Tesis e investigaciones, análisis - SPSS. 24 de Abril del 2018. Recuperado de: <https://www.tesiseinvestigaciones.com/tipo-de-investigacioacuten-a-realizarse.html>
- Rosales, G. (2017). Programa de capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo del Banco de los Andes, Bogotá. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1927/1/grodriguez.pdf>
- Statsdirect (2019). Validity. Recuperado de <https://www.statsdirect.com/help/basics/validity.htm>
- Soriano, J. (2017). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la municipalidad distrital de Independencia – Huaraz 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo).
- Statisticssolutions (2019). Reliability Analysis. CompleteDissertation. Recuperado de <https://www.statisticssolutions.com/directory-of-statistical-analyses-reliability-analysis/>
- Taylor, C. (2018). What Is a Population in Statistics?. *ThoughtCo*. Jun. 27, 2018. Recuperado de <https://www.thoughtco.com/what-is-a-population-in-statistics-3126308>
- Trujillo, L. (2015). *Fortalecimiento de las Competencias laborales y la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco* (Tesis de pregrado, Universidad nacional Hermilio Valdizán).
- Vera, E. (2016). La Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMP>

ENO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO
%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf

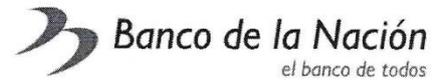
Villa, H. (2015). Un Método para la Definición de Indicadores Clave de Rendimiento con base en Objetivos de Mejoramiento. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/51185/1/1128277405.2015.pdf>

WorkMeter (7 de Julio del 2016). Consejos y buenas practicas para mejorar el rendimiento laboral. Recuperado de: <https://es.workmeter.com/blog/bid/215141/consejos-y-buenas-pr-cticas-para-mejorar-el-rendimiento-laboral>

Yousaf, M. (2019). Research Design – Types of Research Design. (Blog). Recuperado de <https://scholarshipfellow.com/research-design-types-research-design>

ANEXOS

Autorización de la Empresa



CARTA DE ACEPTACION DE LA EMPRESA

Trujillo, 09 de abril del 2019

Dr. Henry Lloclla Gonzáles
Director de Investigación
Universidad César Vallejo
Sede Chilcayo

Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que la señorita Milagros Maria Sanchez Tarrillo, alumna del X ciclo de la Escuela del Programa de Formación para Adultos, de la Institución Universitaria que usted representa, tiene autorización para realizar su investigación de tesis en la Agencia del Banco de la Nación de Lambayeque en la cual labora, oficina que depende de ésta Macro Región II Trujillo, siendo requisito fundamental para culminar satisfactoriamente su carrera profesional.

Atentamente,



.....
Manuel Valladares Zegarra
Sub Gerente Jefe Macro Región II
Banco de la Nación
Trujillo

Instrumento

Objetivo: Determinar las necesidades de capacitación por competencias en los colaboradores del Banco de la Nación, agencia Lambayeque.

La presente encuesta será aplicada a los colaboradores con el fin de determinar las necesidades de capacitación, considerando las competencias de cada uno de ellos. Conteste con seriedad las siguientes preguntas.

1. Lea bien el contenido de la pregunta y responda.
2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.

Puntaje:

Totalmente en desacuerdo: 1

En desacuerdo: 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 3

De acuerdo: 4

Totalmente de acuerdo: 5

ÍTEM	TD	D	NAND	A	TA
	1	2	3	4	5
VARIABLE: CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS					
Métodos para el desarrollo de Personas.					
1. ¿Piensa usted, que las clases magistrales o charlas que reciben, sirven para aumentar sus conocimientos acordes a sus funciones que realiza?					
2. ¿Considera usted, que lo aprendido en sus charlas o clases magistrales, es fácil aplicarlo a sus funciones diarias?					
3. ¿Cree usted, que realizan espacios de reflexión sobre situaciones poco comunes?					
4. ¿Cree usted, que frecuentemente se estudian casos típicos y atípicos de otras agencias bancarias?					
Evaluación de la formación					
5. ¿Piensa usted que el aprendizaje recibido por la institución le permite resolver fácilmente las tareas encomendadas?					
6. ¿Concuerda con que las capacitaciones influyen positivamente en la conducta o comportamiento de los colaboradores?					

7. ¿Cree usted, que la inversión en capacitaciones ayuda a mejorar los resultados de la organización?					
8. ¿Cree usted, que los manuales o instructivos de la empresa facilitan el desarrollo de las funciones encomendadas?					
Autodesarrollo					
9. ¿Observa que los colaboradores planifican sus actividades diarias dentro de la empresa?					
10. ¿Percibe que los cursos de capacitación que se dictan en la empresa favorecen para mejorar los indicadores de rendimiento?					
VARIABLE: INDICADORES DE RENDIMIENTO					
Calidad de trabajo					
11. ¿Considera usted, que los colaboradores ponen en práctica los valores de la empresa?					
12. ¿Considera usted, que los colaboradores practican hábitos positivos como la puntualidad, orden, cordialidad, responsabilidad, etc.?					
13. ¿Considera usted, que la empresa mide los resultados que tienen en su centro laboral?					
Responsabilidad					
14. ¿Cree usted, que los trabajadores son perseverantes para el logro de objetivos?					
15. ¿Aprecia que los colaboradores manejan con seriedad los conflictos que se presentan dentro de la organización?					
16. ¿Cree usted, que los colaboradores responden adecuadamente ante las dificultades?					
Compromiso Organizacional					
17. ¿Cree usted, que los colaboradores están identificados con la organización?					
18. ¿Piensa que los colaboradores se involucran con el cumplimiento de objetivos?					
19. ¿Cree Usted, que los colaboradores están dedicados y comprometidos con la organización?					
Trabajo en equipo					
20. ¿Cree Usted, que existe ayuda participativa y solidaria entre los colaboradores para que se alcancen las metas trazadas?					
21. ¿Cree usted, que existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores?					

Ficha de Expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

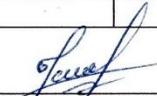
- Apellidos y Nombres del experto: García Apéstegui Rony Rafael
- Grado Académico:
- Institución donde labora: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Dirección: Calle Cautivas N° 116 - Remigio Silva Teléfono: 074.261374 Email: rrga18@hotmail.com
- Autor (es) del Instrumento: Carallo Guerra Keila Mirely, Saichez Tambo Milagros María

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					X
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos				X	
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable				X	
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente				X	
10	Las preguntas siguen un orden lógico				X	
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				X	
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicar Fecha: 19/11/18

IV. Promedio de Valoración:


Dr. Rony Rafael García Apéstegui.
42330714

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

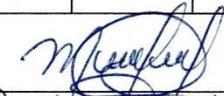
- Apellidos y Nombres del experto: Morales Balladares Pamela Estefani.
- Grado Académico: Magister en Administración de Negocios - MBA.
- Institución donde labora: Grupo Mathytesis Consultores S.A.C.
- Dirección: Calle Gutiérrez N° 116 - Remigio Silva Teléfono: 074-261374 Email: pmorales28.07@gmail.com.
- Autor (es) del Instrumento: Carrillo Guerra Keila Mirly Sánchez Tarrillo Milagros María.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					X
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos				X	
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable				X	
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente				X	
10	Las preguntas siguen un orden lógico				X	
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				X	
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicar Fecha: 19/11/18

IV. Promedio de Valoración:


 MBA. Pamela Estefani Morales Balladares.
 72226114

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: Mg. Diego Esidro Ferriz López
- Grado Académico: Maestro en Administración
- Institución donde labora: Universidad César Vallejo
- Dirección: Carrizosa Pimentel Km 3.5 Teléfono: 999.54449 Email: ferrezdie@yahoo.com
- Autor (es) del Instrumento: Carrillo Guerra Kalla Miraly Sandra Tarrillo Hilagos María

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable				X	
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable				X	
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable				X	
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				X	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores				X	
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general				X	
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos				X	
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable			X		
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente				X	
10	Las preguntas siguen un orden lógico			X		
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				X	
12	La estructura del instrumento es la correcta				X	
13	Los puntajes de calificación son adecuados				X	
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicar Fecha: 20/11/2018

IV. Promedio de Valoración:

Diego Ferriz
Diego Esidro Ferriz López
Mat. 1423

Validación de Propuesta

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Magister Rios Incio Manuel Igor

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los laboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayegue, 2018."

Realizado por: Carrillo Guerra Keila Mirely - Sánchez Tarrillo Milagros María.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		X			
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				
III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			
IV	Bibliografía					

4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.		X			
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	X				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.		X			

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Magister Rios Incio Manuel Igor.....

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 6 años

Cargo Actual: Docente de Universidad.

Fecha: 07 - Junio - 2019.....



Mg. Rios Incio Manuel Igor.....

DNI N° 42642430

Fotos

Toma 1 de Encuesta



Figura 6: Encuesta realizada a colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque.

Fuente: elaboración propia.

Toma 2 de Encuesta

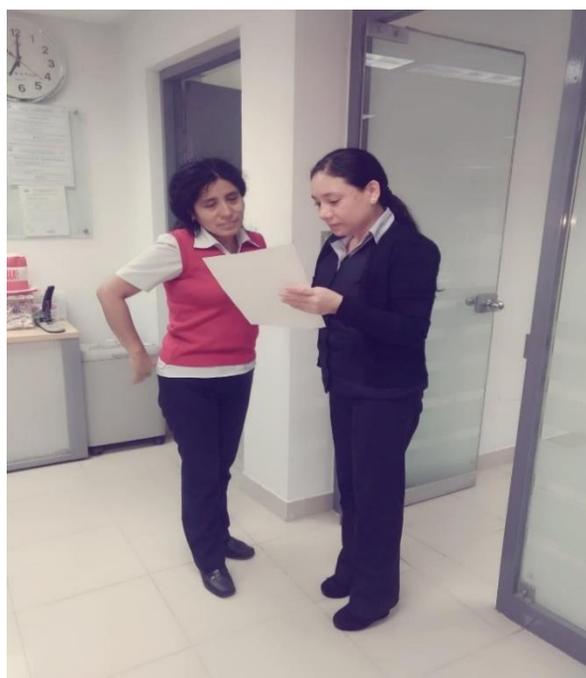


Figura 7: Encuesta realizada a colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque.

Fuente: elaboración propia.

Matriz de Consistencia

TÍTULO: Capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque, 2018

TABLA 16: *Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS			
<p>¿De qué manera la capacitación por competencias mejorará los indicadores de rendimiento en los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque?</p>	<p>GENERAL Proponer una capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento en los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque, 2018.</p>	<p>H: Si se realiza una capacitación por competencias, entonces, mejorarán los indicadores de rendimiento en el trabajo de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque.</p>	<p>V1: Capacitación por competencias</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos para el desarrollo de Personas • Evaluación de la formación • Autodesarrollo 	<p>Descriptiva-Propositiva</p>	<p>Finita, conformado por 30 colaboradores del Banco de la Nación Lambayeque, de género femenino y masculino.</p>	<p>Encuesta</p>	<p>El Cuestionario se medirá a través del Alfa de Cronbach para poder medir la confiabilidad del instrumento.</p>			
	<p>ESPECÍFICOS Diagnosticar el nivel de los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque.</p> <p>Analizar las estrategias de capacitación por competencias para los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque.</p> <p>Diseñar la capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento en los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Lambayeque.</p>							<p>V2: Indicadores de rendimiento</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo. • Responsabilidad • Compromiso Organizacional • Trabajo en equipo 	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>M → O → P</p> </td> </tr> </table>	<p>M → O → P</p>
<p>M → O → P</p>										
DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS								
<p>Dónde:</p> <p>Dónde: M : Muestra de estudio O : Observación P : Propuesta de Capacitación</p>	<p>Para el caso del tamaño de la muestra, por ser una población pequeña se trabajó con 30 personas involucradas en la investigación.</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Los datos recopilados se analizarán con el programa SPSS22.</p>								

Fuente: elaboración propia