



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**PROPUESTA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA  
MEJORAR LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LAS  
JEFATURAS DE LA HIPERBODEGA LEGUÍA, 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**BACH. DERSON D`HAMIR DELGADO DORREGARAY**

**ASESOR**

**MBA. JOHAN CRISTIAN MILLONES BARRAGAN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**



### ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Chiclayo, siendo las 08:40 AM del día 28 de enero del 2019, de acuerdo a lo dispuesto por la Resolución de Dirección Académica N° 0205-2019, de fecha 23 de enero del 2019 se procedió a dar inicio al acto protocolar de sustentación de la tesis titulada:

Propuesta de Capacitación por Competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes de la Hiperbodega Leguis, 2017

presentado por el Bachiller: Derson D'HAMIE Delgado Dorregaray con la finalidad de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, ante el jurado evaluador conformado por los profesionales siguientes:

PRESIDENTE : Mgr. Fernando Antonio Amiola Jiménez  
SECRETARIO (A) : Mq. Karim Violeta Herrera Ruesta  
VOCAL : MBA. Carlos Antonio Argueta Corcuera

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas efectuadas por los miembros del jurado se resuelve:

Aprobar por Unanimidad

Siendo las 09:45 AM del mismo día, se dio por concluido el acto de sustentación, procediendo a la firma de los miembros del jurado evaluador en señal de conformidad.

Chiclayo, 28 de enero del 2019

Presidente

Secretario (a)

Vocal

## DEDICATORIA

A mi esposa y compañera de vida Katty, por su apoyo constante, por la paciencia, motivación y gran soporte que me ha brindado todo este tiempo, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mi hijo Derson Antonio, porque es el motivo más fuerte que tengo para seguir adelante en la vida.

A mi madre Nora por confiar en mí y brindarme su apoyo para no rendirme en el trayecto de mi formación personal y profesional.

A mi hermana Daela, por su ejemplo de perseverancia y apoyo en todo momento, por incentivar me para seguir adelante y alcanzar mis objetivos.

A mis familiares y amigos sinceros que estuvieron dándome fuerzas para poder seguir adelante y así culminar mis estudios profesionales.

## AGRADECIMIENTO

A mi esposa Katty por ser mi complemento en la vida, por no dejarme caer en los momentos difíciles y generar felicidad en mí.

A mi hijo amado Derson Antonio, por ser mi razón y ganas de salir adelante siempre y por llenarme de amor y alegría con solo mirarlo.

A mí querida madre Nora, por ser padre y madre para mí, y demostrarme su apoyo incondicional en todo momento de mi formación académica.

A la Universidad César Vallejo, por apoyarme brindándome las facilidades necesarias para continuar con mis estudios y alcanzar mi meta profesional.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Derson D'hamir Delgado Dorregaray, estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 43916062, con la tesis titulada: "Propuesta de capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de las jefaturas de la Hiperbodega Legua. 2017".

Declaro bajo juramento que:

1. El Proyecto de Investigación es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales APA de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, el Proyecto de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
3. El Proyecto de Investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar 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), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, diciembre del 2017.



Derson D'hamir Delgado Dorregaray  
DNI N° 43916062

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado,

En cumplimiento del Reglamentos de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejos para obtener el grado de Licenciado en Administración. Presento para su evaluación la tesis titulada:

“PROPUESTA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LAS JEFATURAS DE LA HIPERBODEGA LEGUÍA, 2017”.

Esta tesis consta de siete capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo V, conclusiones; capítulo VI, recomendaciones; capítulo VII, propuesta además se incluye las referencias y el anexo correspondiente y tiene por objetivo diseñar una propuesta de capacitación por competencia para mejorar los indicadores de rendimiento en las jefaturas de la Hiperbodega Leguía, 2017.

Se espera, que esta investigación concuerde con las exigencias establecidas por nuestra Universidad y merezca su aprobación.

El Autor

## INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	V
PRESENTACIÓN .....	VI
INDICE .....	VII
INDICE DE TABLAS .....	VII
INDICE DE GRAFICOS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Realidad Problemática .....	12
1.2. Trabajos Previos.....	15
1.3 .Teorías relacionadas al tema .....	21
1.4. Formulación del Problema.....	31
1.5. Justificación.....	31
1.6. Hipótesis .....	31
1.7. Objetivos .....	32
II. MÉTODO .....	322
2.1. Diseño de Investigación .....	32
2.2. Variables, Operacionalización.....	33
2.3. Población y muestra .....	36
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	36
2.5. Métodos de análisis de datos.....	37
2.6. Aspectos éticos .....	38
III. RESULTADOS .....	39
IV. DISCUSIÓN .....	65
V. CONCLUSIONES .....	67
VI. RECOMENDACIONES .....	68
VII. PROPUESTA .....	69
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	75
ANEXOS .....	81
ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	101
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TESIS... ..	102

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1:</b> Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas, según pre test	39
<b>Tabla 2:</b> Distribución de la dimensión Evaluación de la formación, según pre test	40
<b>Tabla 3:</b> Distribución de la dimensión autodesarrollo, según pre test	42
<b>Tabla 4:</b> Distribución de la dimensión calidad de trabajo, pre test	43
<b>Tabla 5:</b> Distribución de la dimensión responsabilidad, según pre test	44
<b>Tabla 6:</b> Distribución de la dimensión compromiso organizacional, según pre test.	45
<b>Tabla 7:</b> Distribución de la dimensión trabajo en equipo, según pre test	47
<b>Tabla 8:</b> Dimensiones de Indicadores de rendimiento	48
<b>Tabla 9:</b> Distribución de la variable indicadores de rendimiento antes de la capacitación.	49
<b>Tabla 10:</b> Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas, según el post test	50
<b>Tabla 11:</b> Distribución de la dimensión evaluación de la formación, según post test	51
<b>Tabla 12:</b> Distribución de la dimensión autodesarrollo, según el post test	53
<b>Tabla 13:</b> Distribución de la dimensión calidad de trabajo, según post test	54
<b>Tabla 14:</b> Distribución de la dimensión responsabilidad, según post test	55
<b>Tabla 15:</b> Distribución de la dimensión compromiso organizacional, según el post test	57
<b>Tabla 16:</b> Distribución de la dimensión trabajo en equipo, según post test	58
<b>Tabla 17:</b> Distribución de la dimensión de indicadores de rendimiento, según post test	59
<b>Tabla 18:</b> Distribución de indicadores de rendimiento, según post test	60
<b>Tabla 19:</b> Comparación de la dimensión de indicadores de rendimiento, antes y después de la capacitación.	61
<b>Tabla 20:</b> Comparación de la variable indicadores de rendimiento, antes y después de la capacitación.	62
<b>Tabla 21:</b> Estadísticas de muestras emparejadas	63
<b>Tabla 22:</b> Prueba de muestras emparejadas	63

## INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1:</b> Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas, según pre test	39
<b>Gráfico 2:</b> Distribución de la dimensión Evaluación de la formación, según pre test	41
<b>Gráfico 3:</b> Distribución de la dimensión autodesarrollo, según pre test	42
<b>Gráfico 4:</b> Distribución de la dimensión calidad de trabajo, pre test	43
<b>Gráfico 5:</b> Distribución de la dimensión responsabilidad, según pre test	44
<b>Gráfico 6:</b> Distribución de la dimensión compromiso organizacional, según pre test.	46
<b>Gráfico 7:</b> Distribución de la dimensión trabajo en equipo, según pre test	47
<b>Gráfico 8:</b> Dimensiones de Indicadores de rendimiento	48
<b>Gráfico 9:</b> Distribución de la variable indicadores de rendimiento antes de la capacitación.	49
<b>Gráfico 10:</b> Distribución de la variable indicadores de rendimiento antes de la capacitación.	50
<b>Gráfico 11:</b> Distribución de la dimensión evaluación de la formación, según post test	52
<b>Gráfico 12:</b> Distribución de la dimensión autodesarrollo, según el post test	53
<b>Gráfico 13:</b> Distribución de la dimensión calidad de trabajo, según post test	54
<b>Gráfico 14:</b> Distribución de la dimensión responsabilidad, según post test	56
<b>Gráfico 15:</b> Distribución de la dimensión compromiso organizacional, según el post test	57
<b>Gráfico 16:</b> Distribución de la dimensión trabajo en equipo, según post test	58
<b>Gráfico 17:</b> Distribución de la dimensión de indicadores de rendimiento, según post test	59
<b>Gráfico 18:</b> Distribución de indicadores de rendimiento, según post test	60
<b>Gráfico 19:</b> Comparación de la dimensión de indicadores de rendimiento, antes y después de la capacitación.	61
<b>Gráfico 20:</b> Comparación de la variable indicadores de rendimiento, antes y después de la capacitación.	62

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de capacitación por competencia para mejorar los indicadores de rendimiento en las jefaturas de la Hiperbodega Leguía, 2017. La investigación fue de tipo descriptiva y la metodología que se utilizó fue un diseño pre- experimental con pre y post test. El trabajo de investigación fue enfoque aplicativo; se trabajó con una muestra de 65 trabajadores. Los resultados que arrojaron antes de la aplicación del programa de capacitación con respecto a los indicadores del rendimiento se encuentran en niveles de desacuerdo, siendo el mayor desacuerdo en la dimensión responsabilidad (55,4%), trabajo en equipo (54,7%), compromiso organizacional (53,4%), siendo la única dimensión que se encuentra en nivel indiferente la dimensión calidad de trabajo (39,6%). Otro resultado primordial después de haber aplicado la capacitación por competencia son que las dimensiones se encuentran en un nivel medio, compromiso organizacional (51,9%), trabajo en equipo (51,2%), responsabilidad (50,8%), y en relación a la dimensión calidad de trabajo (68,8%), en conclusión se determinó que la propuesta de capacitación por competencia logra mejorar los indicadores de rendimiento de las jefaturas de la Hiperbodega Leguía; ya que se logró incrementar en 0,70769. Se recomendó planificar capacitaciones trimestrales relacionadas a las habilidades blandas de desarrollo para los colaboradores y jefaturas pertinentes.

**Palabras Claves:** Capacitación por competencias; indicadores de rendimiento y toma de decisiones.

## ABSTRACT

The objective of the present investigation was to design a competency training proposal to improve performance indicators at the headquarters of the Hiperbodega Leguía, 2017. The research was descriptive and the methodology used was a pre-experimental design with pre and post test. The research work was an application approach; We worked with a sample of 65 workers. The results that they showed before the application of the training program with respect to the performance indicators are in levels of disagreement, the biggest disagreement being in the responsibility dimension (55.4%), teamwork (54.7%), organizational commitment (53.4%), being the only dimension that is at an indifferent level the quality of work dimension (39.6%). Another primary result after having applied competence training is that the dimensions are at a medium level, organizational commitment (51.9%), teamwork (51.2%), responsibility (50.8%), and in relation to the quality of work dimension (68.8%), in conclusion it was determined that the competence training proposal manages to improve the performance indicators of the headquarters of the Hiperbodega Leguía; since it was managed to increase by 0.70769. It was recommended to plan quarterly training related to the soft skills of development for the collaborators and relevant heads.

**Key words:** Training by competences; performance indicators; Decision making.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

#### 1.1.1. A Nivel Internacional

En el mundo, en Colombia según Córdova (2017), el bajo rendimiento no se refiere solo a que el trabajador pierda tiempo, un número de factores que van, desde lo personal hasta lo gubernamental. El simple hecho de que no haya una buena educación pública, o privada, pero accesible, con el objetivo de que las personas estén preparadas al ritmo de la mejora innovadora, lo que afecta su rentabilidad. La presencia de 11.5 millones de trabajadores informales y 3 millones de colombianos desempleados es una de las razones de los pobres resultados en eficiencia recuperados por la nación en examen con países alternativos del mundo, sin embargo, se está preparando, su futuro es ingresar a la economía informal, adquirir salario de vez en cuando debajo de la base.

Según Loreto (2017). El 70% de los trabajadores españoles afirma ser poco productivo en el trabajo; los estudios realizados son concluyentes en qué la gestión del tiempo es el aspecto más crítico en este proceso laboral. En concordancia con esta investigación se reconoce que 7 de cada 10 trabajadores están convencidos que necesitan mejorar los indicadores de rendimiento, mejorando los indicadores de tiempo para cumplir con las tareas; obviamente, menos de un tercio de ellos afirma que a pesar de la problemática establecida, la productividad laboral es adecuada. Otro de los problemas críticos que enfrentan los trabajadores es tratar de conciliar la vida laboral con la familiar, aspecto que influye directamente con los indicadores de rendimiento; y que muchas veces no es considerado por la empresa en el esquema emocional del trabajador. El estudio concluye con el análisis de la productividad en el sexo femenino el cual representa mejores estándares de rendimiento, asimismo se constata la importante participación de los mandos intermedios, los cuales se encuentran más identificados con el proceso organizacional.

Mientras que en México, según Pérez (2016), el autor expresa que tanto el gerente como el subordinado tienen la responsabilidad de acudir a la evaluación de desempeño instituida de manera efectiva, en el caso de los evaluadores estos

deben conocer el conjunto de las responsabilidades laborales de los evaluados, las actividades que corresponden, lo logrado y compararlo contra las metas establecidas . En el momento en que hay una deficiencia en ese departamento, la estimación de este procedimiento se reduce de acuerdo con el representante. La preparación es fundamental para influir en las juntas de revisión de desempeño sean productivas para el colaborador, cuando existe una ausencia de ésta se reduce el valor de este proceso ante los ojos del empleado. Tenga en cuenta que no solo es una reunión para conocer los resultados sino para darle a conocer al empleado sus logros y sus áreas de mejora.

En España según Velásquez (2015). En la actualidad, la productividad se ha convertido en un problema en la mayoría de las organizaciones, ya que existen numerosas circunstancias internas que influyen y afectan el rendimiento de los colaboradores y que muy pocos se han detenido a prestarles solución, los colaboradores se concentran en sus jornadas laborales entre 10 y 12 horas diarias con el propósito de obtener mejores resultados . Sin embargo, el hecho de que el personal trabaje más implica que sea más beneficioso; al contrario, el cansancio produce bloqueos mentales que afectan por completo la productividad

Mertens (2015). Afirma que en el trabajo aparecen aspectos que proporcionan la caracterización de lo que significa la capacitación y aprendizaje del empleado en un contexto de crear sus propias competencias. Es importante entonces considerar algunos puntos de vista que puedan entender el proceso de capacitación por competencias y ellos se enfocan en: delimitar el entorno de trabajo, el interés de las jefaturas para capacitar a las personas, la evaluación del desempeño por competencias y todo aquello que contribuya con el desarrollo profesional del colaborador. En primer lugar la gerencia debe planificar la capacitación por competencias y articular la gestión de recurso humano hacia los intereses de la organización, expresado en eficiencia e indicadores de rendimiento; finalmente el aprendizaje debe ser sostenible y constante.

### **1.1.2. A Nivel Nacional**

A nivel nacional; según Lora (2015), acelerar la expansión de la productividad es hasta cierto punto complejo y va más allá del desarrollo tecnológico. El bajo rendimiento suele ser el resultado accidental de una multitud de fallas del mercado y malas políticas. Estas deficiencias ocasionan ausencia de innovación, desalientan la competencia, impiden el desarrollo de las organizaciones eficientes y promueven la supervivencia y la expansión de firmas menos productivas . Los países en desarrollo pueden mejorar la productividad de sus economías en varios puntos; entre ellos, teniendo un mejor posicionamiento, profundizando los mercados de crédito y reformando las políticas tributarias y sociales .

En Lima según Draghi (2017), uno de los factores que disminuye el índice de productividad en las organizaciones, es la ausencia de capacitación de los colaboradores. En el caso de los colaboradores no están actualizados en las áreas que ejercen, además de interferir en su motivación laboral, las técnicas que lleven a cabo para ejecutar sus tareas serán obsoletas Se recomienda que las organizaciones inviertan en software para gestión de capital humano pues agilizan el trabajo en áreas como capacitación de personal, reclutamiento, desarrollo y comunicación. En la actualidad, 49% de las organizaciones lo están haciendo, utilizando la innovación de recursos humanos para mejorar la eficiencia, se crean diferentes fondos de inversión mediante la impresión de manuales, y los representantes pueden concentrarse en la organización vital en lugar del ejercicio gerencial.

Según el Diario El Comercio (2017), la inseguridad en el trabajo está relacionada con bajos niveles de desempeño laboral; la intimidación de muchos jefes ocasiona que los niveles de conducta en los trabajadores influyen fuertemente en el desempeño y obviamente deterioren el resultado final. Actualmente, los colaboradores buscan empleos donde puedan sentirse más cómodos en el trabajo, buscan imparcialidad, transparencia, línea de carrera y motivaciones extrínsecas; todos aquellos factores que contribuyen a enfrentar la incertidumbre en el entorno laboral cada vez es más frecuente.

En Trujillo según el Diario Gestión (2016), la productividad de las organizaciones peruanas siguen lejos de la frontera de la productividad mundial, a pesar de que esta es una de las principales fuentes para enfrentar las circunstancias financieras problemáticas que estamos viviendo. Equivocadamente se compara la productividad, con la capacidad de poder trabajar en varias actividades a la vez. No obstante, realizar más de una tarea al mismo tiempo reduce por completo la capacidad de concentración, pues al hacer los cambios, el cerebro es incapaz de enfocarse en un tema determinado, dando como resultado un trabajo deficiente. En caso de que no tenga suficiente personal, manténgase alejado de cargas de trabajo exorbitantes. Prioriza las actividades usando algún sistema con base en el contexto.

### **1.1.3. A Nivel Institucional**

Según Baca (2017), gerente de la tienda de la Hiperbodega; confirma la dificultad para encontrar personal con un perfil utilitario para los puestos operativos y ejecutivos en retail; pues se requiere un conjunto de competencias duras y blandas que acerquen al trabajador hacia un nuevo tipo de cliente más exigente y dispuesto a consumir mayor volumen de productos inspirados en la calidad y la diferenciación; de ahí la importancia estratégica de evaluar el rendimiento de los directivos utilizando indicadores de calidad de atención; con el objetivo de buscar talentos que puedan trabajar en equipo, manejar conflictos, atender al cliente y negociar con proveedores.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **1.2.1. A Nivel Internacional**

Acosta y Bedoya (2013), en su tesis titulada “Propuesta de un plan de capacitación dirigido a los colaboradores de ventas de proveeduría de servicios y suministros industriales- México”; el tipo de investigación fue descriptiva propositiva de corte transversal; se concluyó que la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, es una de las técnicas de mayor importancia que forma parte de la gestión del talento humano, ya que tienen como objetivo principal mejorar el potencial de los colaboradores creando individuos creativos y competitivos, que puedan ejecutar diferentes actividades, y por lo tanto tienen la capacidad de

asegurar y desarrollar nuevas capacidades que le permitan reaccionar a las necesidades y condiciones que puedan surgir.

Parra (2016), en la investigación titulada “Los procedimientos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidente en los niveles de servicio y operación del área logística de una organización comercializadora de productos farmacéuticos”- Ecuador. Cuyo objetivo fue determinar cómo la gestión del talento humano por capacidades a través del uso de procedimientos de elección, evaluación y capacitación influye en la operación logística de una organización comercializadora de productos farmacéuticos. Es un estudio comparativo, que tiene como resultados desplegar una administración por capacidades y evaluarla de manera productiva y viable, llegando a la conclusión que existe un progreso del nivel de servicio: períodos de entrega y asertividad de entrega; y del nivel de operación: gastos de personal de trabajo y costos de entrega; esta circunstancia que se encuentra demostrada al observar una depreciación en costos de operación y un aumento de los márgenes de venta.

Mena (2014), en su investigación titulada “Propuesta de Modelo de Gestión por competencias orientado al personal administrativo de la universidad Politécnica Salesiana”; en la cual el objetivo fue diseñar un plan de mejora continua dentro de la organización; el tipo de investigación fue descriptivo propositivo; se llegó a la conclusión que el modelo de gestión por competencias es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad educativa, porque permiten a las instituciones dar respuestas al entorno cambiante en el que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable; se recomienda utilizar un plan de mejora continua, basado en el modelo de gestión por competencia, para el personal administrativo. Esta investigación es importante porque un modelo de gestión juega un papel indispensable en todas las organizaciones públicas y privadas, porque a través de ella el recurso humano logra objetivos que desean, ellos son seres capaces de sentir pensar y aportar ideas útiles dentro de las mismas.

Mena (2014), en su examen titulado "Propuesta de Modelo de Administración por habilidades dispuestas al personal autorizado de la Universidad Politécnica Salesiana"; en el cual el objetivo era delinear un arreglo

para el cambio persistente; el tipo de investigación era distinta, propositiva; Se supuso que la administración de competencias demostrada es material para la fuerza de trabajo gerencial de cualquier organización instructiva, ya que permite que los establecimientos reaccionen a la cambiante condición en la que trabajan, dado que siempre se puede evaluar y actualizar; se prescribe para utilizar un diseño de cambio incesante, a la luz de la presentación de la administración por estado físico, para la facultad de regulación. Este examen es crítico sobre la base de que un programa de administración asume una parte vital en todas las asociaciones abiertas y privadas, a la luz del hecho de que a través de él el activo humano logra los destinos que necesitan, puede sentir y dar pensamientos útiles dentro de ellos.

Rodríguez (2015), realizó una investigación titulada “Programa de capacitación para el desarrollo de competencias de los colaboradores administrativos en la institución de alto rendimiento de Venezuela”; la finalidad fue proponer un programa de capacitación para mejorar los indicadores de rendimiento de los colaboradores; el tipo de investigación que se utilizó fue de tipo descriptivo- propositivo; se concluyó con respecto a la capacitación como herramienta gerencial en las organizaciones y del modelo de gestión por competencias, se pudo profundizar en la realidad que presenta el personal; por otra parte se concluyó que el proceso de capacitación garantiza el proceso de mejorar el recurso humano, en la actualidad se desarrolla incesantemente para reclutar las capacidades, destrezas y habilidades indispensables para cumplir con las funciones asociadas a cada puesto de trabajo .

Ávila (2017), en su tesis titulada “Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera- Colombia”; en el cual el objetivo fue proponer un diseño de implementación de la gestión por competencias; el tipo de investigación fue descriptivo - propositivo, se concluyó que la plataforma estratégica desarrollada como insumo del presente proceso, además de ofrecer directrices sobre lo que es y quiere ser la entidad, manifiesta el compromiso con los colaboradores y los objetivos estratégicos, cuya alineación con la gestión por competencias es la base del éxito, junto con el compromiso de todos los involucrados. Se recomienda efectuar una capacitación de gestión por

competencias debe permear los proyectos que desarrolle la entidad, debido a que, todos o la mayoría, requieren la intervención de alguno o varios de los colaboradores . Se deben abordar las competencias presentes en cada persona para poder identificar la que es más apta para las actividades correspondientes al proyecto que se pretende llevar a cabo.

### **1.2.2. A Nivel Nacional**

Pasquel y Otianiano (2015), en su tesis titulada “Plan de capacitación para mejorar las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando en la empresa sociedad Agrícola Virú S.A.”; en el cual el objetivo fue elaborar el Plan de capacitación para la empresa sociedad, para mejorar las competencias genéricas de los jefes de área y personal de mando; el tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva- aplicada; se llegó a la conclusión que existen una gran cantidad de empresas que no tienen la más mínima idea de hacia qué rumbo va la capacitación en su organización; se recomendó que para cada periodo o año productivo se revise las reales necesidades de capacitación de los distintos grupos ocupacionales; esta investigación es importante porque todas las organizaciones en todo el mundo se ven obligadas a la inversión de recursos en uno de los procesos y pilar clave para la obtención de sus metas, hablamos de la capacitación.

Carrasco (2015), en su investigación titulada “Gestión de capacitación por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - Cuzco”; en la cual el objetivo fue determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral; el tipo de investigación que se utilizó fue un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional; los resultado recuperados fueron de 0.812 para la encuesta, por tanto los instrumentos son fiables y consistentes; se llegó a la conclusión que los resultados de correlación más bajos fueron presentados entre las variables proceso de selección de personal y la variable desempeño laboral ya que no se obtuvieron relaciones significativas entre sus indicadores; se recomendó diseñar un programa de mejoramiento continuo que conduzca a la optimización de procesos y brindar a los empleados la oportunidad de desarrollar sus conocimientos a través de formaciones técnicas que den paso a

complementar la formación profesional que poseen cada uno de los trabajadores en pro de satisfacer las necesidades de desarrollo profesional, estimulando a su vez las oportunidades de promoción.

Vergara (2015), en la tesis titulada “Propuesta Metodológica de indicadores de impacto de la capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios - Lima”; diseñar y aplicar indicadores para medir el impacto de la capacitación en los trabajadores de una empresa, el tipo es descriptiva de corte transversal; los resultados recuperados fueron que los indicadores pertinentes para medir el impacto son: reacción, aprendizaje, conocimientos y resultados, el uso de tales indicadores permitirán a la empresa gestionar programas partiendo de un control administrativo, en tal sentido; la medición del impacto señalará cuan efectivo es un programa formativo y sobre esa base la empresa perfeccionará el diseño y modelos educativos en nuevos eventos. Esta investigación es importante porque en el mundo actual y competitivo en el que vivimos, con una economía sin fronteras, las organizaciones deben prepararse para los desafíos de la innovación y la constante competencia en el mercado. Para alcanzar el éxito, las organizaciones no sólo deben contar con personas emprendedoras, expertas y dispuestas a asumir nuevos retos. Sino lograr que sean quienes hagan que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional.

Torres (2015), en la investigación titulada “Capacitación por competencias para la evaluación y optimización del área de producción de la empresa vidrio Glass S.A.C.” Su objetivo fue diseñar e implementar un Modelo de gestión por competencias iniciando con un análisis de los procesos desarrollados en la empresa. Su metodología es un estudio descriptivo con un diseño no experimental. Los resultados conseguidos de las estimaciones indican que en el Nivel 1 el promedio de puntaje alcanzado por los trabajadores es de 2.94, al Nivel 2 le corresponde el promedio de 2.82 y el nivel 3 presenta un puntaje promedio de 0,3.43. Ciertamente, el puntaje no llega a la calificación de 4, establecida como mínimo aceptable. Y se concluye que es necesario que se contribuya con los trabajadores para el desarrollo y logro de las competencias necesarias para asegurar la ejecución eficiente del trabajo y la calidad en sus productos.

Cayotopa (2017), en la investigación titulada “Gestión por Competencias para el talento Humano en la empresa Grupo Rtp SAC. Chiclayo - 2015”; el tipo de investigación utilizada fue descriptivo propositivo, se llegó a la conclusión que las competencias específicas más requeridas para este tipo de perfiles fueron: Alta adaptabilidad, colaboración, confiabilidad, habilidad analítica, Liderazgo, Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario), Negociación, Comunicación, Trabajo en equipo, Capacidad de planificación y de organización. Esta investigación es importante porque la propuesta de capacitación es una herramienta que debe utilizarse con mayor frecuencia dado los beneficios que mediante ésta se pueden obtener.

### **1.2.3. A Nivel Local**

Orozco (2016), en su investigación titulada “Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confección deportivas todo Sport- Chiclayo”; elaborar un plan de mejora en el área de producción, para aumentar la productividad de la empresa; el tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo- cuantitativo; se concluyó que después de haber ejecutado las encuestas se diagnosticó deficiencias que afectan directamente en la producción y el rendimiento de la organización en el cual se destacó principalmente la falta de compromiso y de trabajo en equipo de los colaboradores, falta de personal, incumplimiento de pedidos, desorden y falta de mantenimiento y de limpieza.

Chang (2016), en la pesquisa titulada “Propuesta de mejora del proceso productivo para incrementar la productividad en una empresa dedicada a la fabricación de sandalias de baño”; en el objetivo fue diseñar una propuesta para mejorar el proceso productivo de la empresa; el tipo de investigación utilizada fue descriptivo- propositivo; se concluyó que la debilidad en la organización fue el retraso en los pedidos de los clientes; diagnóstico de la situación actual del proceso de producción de la empresa se determinó se llega a cubrir pero con días de retraso. Se diagnosticó que las causas de demora de pedidos se identificaron que los fallos de máquina troqueladora se efectúa una vez en cuatro meses por lo que se recomienda proponer un plan de mantenimiento.

García (2017), en la pesquisa titulada “Plan de capacitación para mejorar la Gestión de las Contrataciones Públicas del Gobierno Regional de Lambayeque”; el objetivo fue plan de capacitación para mejorar la gestión de las contrataciones públicas; el tipo de investigación fue mixto cuantitativos - cualitativo; los resultados recuperados del pre test podemos observar que la percepción del personal de sus capacidades en la gestión de contrataciones solo era de 24.39%. Se sugirió programar capacitaciones periódicas en el Gobierno Regional de Lambayeque, para mantener capacitados al personal. Otra sugerencia importante fue capacitar al personal que interviene en el proceso de contratación pública, con un enfoque de gestión por resultados de eficacia y eficiencia.

### **1.3 .Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Capacitación por competencias.**

##### **1.3.1.1. Capacitación:**

Según Pinto (2004), la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización. El aprendizaje es efectivo cuando se modifica la forma de actuar, de las personas, al tiempo que incrementa sus conocimientos. Adicionalmente, los contenidos de una capacitación, la metodología, y los recursos destinados a realizarlo, tales como materiales, tiempo y ubicación, deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos de la capacitación.

##### **1.3.1.2. Aprendizaje:**

Según Alles (2015), el aprendizaje es el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio,

la enseñanza o la experiencia. Dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender. La psicología conductista, por ejemplo, describe el aprendizaje de acuerdo a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto. El proceso fundamental en el aprendizaje es la imitación (la repetición de un proceso observado, que implica tiempo, espacio, habilidades y otros recursos). De esta forma, los niños aprenden las tareas básicas necesarias para subsistir y desarrollarse en una comunidad.

Pérez y Gardey (2010). El aprendizaje humano se define como el cambio relativamente invariable de la conducta de una persona a partir del resultado de la experiencia. Este cambio es conseguido tras el establecimiento de una asociación entre un estímulo y su correspondiente respuesta. La capacidad no es exclusiva de la especie humana, aunque en el ser humano el aprendizaje se constituyó como un factor que supera a la habilidad común de las ramas de la evolución más similares. Gracias al desarrollo del aprendizaje, los humanos han logrado alcanzar una cierta independencia de su entorno ecológico y hasta pueden cambiarlo de acuerdo a sus necesidades. La pedagogía establece distintos tipos de aprendizaje. Puede mencionarse el aprendizaje por descubrimiento (los contenidos no se reciben de manera pasiva, sino que son reordenados para adecuarlos al esquema de cognición), el aprendizaje receptivo (el individuo comprende el contenido y lo reproduce, pero no logra descubrir algo nuevo), el aprendizaje significativo (cuando el sujeto vincula sus conocimientos anteriores con los nuevos y los dota de coherencia de acuerdo a su estructura cognitiva) y el aprendizaje repetitivo (producido cuando se memorizan los datos sin entenderlos ni vincularlos con conocimientos precedentes).

### **1.3.2. Capacitación por competencias**

Alles (2015). En este sentido es necesario desarrollar una capacitación por competencias, donde la idea de competencia como capacitación, la utilizan, por ejemplo, los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona, como consecuencia del aprendizaje. La capacitación basada en competencias laborales

tiene un enfoque preventivo, correctivo y predictivo de acuerdo a las necesidades detectadas.

**Capacitación preventiva:** Es la capacitación aplicada que se utiliza para preparar al personal a fin de que se enfrente a futuros cambios de tecnología, operaciones administrativas o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

**Capacitación correctiva:** Se aplica para la solución de problemas manifestados o para corregir aquellas desviaciones en los estándares de rendimiento.

**Capacitación predictiva:** esta se utiliza para mantener los estándares de rendimiento, evitando una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad por Competencias es más personalizado, y el individuo podrá acoplar sus atributos y sus capacidades personales con las necesidades de la empresa.

### **1.3.3. Principales características de un programa de capacitación por competencias:**

Según Alles (2012); las características son:

Las competencias que el trabajador tendrá que cumplir son identificadas por el personal encargado de la capacitación.

Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas.

La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación por cada competencia.

La evaluación toma el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principal fuente de evidencia.

El progreso de los trabajadores es a un ritmo que ellos determinen y según las competencias demostradas.

La instrucción es individualizada al máximo.

Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.

El énfasis es en el logro de resultados concretos.

El ritmo de avance de la instrucción, es individual y no por tiempo.

La instrucción se hace con material didáctico que refleja las situaciones de trabajo reales, y experiencias en el trabajo.

El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.

Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.

La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas, y más al proceso de aprendizaje del individuo.

Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento debe ser parte integral de las tareas y funciones.

#### **1.3.4. Dimensiones de capacitación por competencia**

Según Alles (2015). Las dimensiones son las siguientes:

1. Método para el desarrollo de personas: Hace referencia al conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras estas continúan desempeñando su rol, a través de un consejo directo y oportuno dado por el jefe directo, o bien cuando el colaborador ejecuta o lleva a la práctica consejos de ideas sugeridas, o como consecuencia de la acción de un mentor o entrenador (p.89).

Según Alles (2015), los indicadores son:

Exposiciones teóricas: La exposición teórica será sobre conocimientos, o en el caso de competencias, consistirá en una explicación detallada de los conceptos y comportamientos involucrados en ellas. En el caso de conocimientos, la exposición teórica se podría asimilar a la definición dada por las conferencias o clases magistrales (p.89).

Ejercitación Práctica: “Con relación al desarrollo de conocimientos, se podrá trabajar sobre ejercicios prácticos y reflexionar sobre los comportamientos vinculados en el caso de competencias”.

Reflexión sobre situaciones observables: “Esta opción tiene una relación más directa con codesarrollo de competencias, sin embargo, también puedes darse en relación con conocimientos”.

Resultados sobre estudio de Casos: “Puede aplicarse de la misma manera para conocimientos y competencias”.

## 2. Evaluación de la formación:

Según Alles (2015), mide las capacidades y mejora la eficacia en la formación de los participantes, pueden empezar midiendo las capacidades antes de la capacitación; para luego medir los resultados después de ella, el fin siempre debe incluir el cierre de las brechas organizacionales y la absoluta responsabilidad de mejora continua (p.93).

Indicadores según Alles (2015):

Nivel de aprendizaje sobre la base de preguntas o ejercicios: Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.

Grado de compartimento: “Son conductas adquiridas después de la capacitación y favorecen el desarrollo de la organización”.

Costos y los resultados estimados: “Implica comparar los costos asociados al entrenamiento con los beneficios producto de la capacitación”.

Instructivos o manuales: “Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo”.

3. Autodesarrollo Según Alles (2015), el autodesarrollo es el método más eficaz para el desarrollo de competencias y también su grado de eficacia puede ser muy alto para incorporar ciertos tipos de conocimientos. A su vez el autodesarrollo puede ser dentro y fuera del trabajo (p.95).

Guías de desarrollo dentro del trabajo: Acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar (p.95).

Guías de desarrollo fuera del trabajo: Es uno de los instrumentos que puede utilizar la empresa para expresar y recopilar el racimo de valores, principios y normas éticas que la organización ha hecho propios (p.95).

### **1.3.5. Teorías de Rendimiento**

Stephen y Coulter (2013). El indicadores de rendimiento es un proceso clave de control de personas que se debe realizar periódicamente hacia el interior de la organización; en tal sentido deben existir metodologías adecuadas para conseguir la eficiencia en dicho proceso; finalmente cualquier desempeño tiene que ser evaluado para conseguir información sobre el talento humano. El desempeño global; requiere de talentos que tengan competencias globales; visión del entorno, trabajo en equipo; manejo de conflictos y liderazgo; las tareas de una empresa global generalmente están enfocadas en metas difíciles de lograr y de alto nivel técnico las cuales logran consolidarse con la intervención de personas con elevada inteligencia emocional (p.105).

Boudreau y Milkovich (1994). Los autores piensan una serie de atributos individuales propias del desempeño laboral : capacidades, necesidades y cualidades; todas ellas interactúan con el ambiente del trabajo y de la asociación para originar conductas que inciden favorable o desfavorablemente en los cambios que causan en la organización (p.11).

Chiavenato (2000). Señala que el rendimiento laboral es la efectividad del personal que trabaja dentro de las asociaciones , la cual es necesaria para la organización , trabajando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, el desempeño de una persona es la mezcla de su conducta con los resultados de este ; Se puede medir y ajustar para lograr el resultado normal. A través del desempeño se mide el rendimiento que el individuo puede lograr en el ámbito laboral . Una persona con buen desempeño y rendimiento eficiente es capaz de realizar un trabajo en menor lapso con menor esfuerzo y resultados de calidad . El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados . Sostiene que el desempeño laboral mide el rendimiento de un trabajador en su contexto de trabajo; un individuo con alto desempeño tiene excelente score de eficiencia y es susceptible a ofertas externas en otro tipo de

compañías; a través del desempeño la empresa encuentra valor agregado al trabajo realizado; el capital humano es ahora valioso y debe retenerse en la medida de lo posible a través de estrategias de motivación intrínseca (p.11).

Chiavenato (2000). Afirma que los componentes que influyen en el rendimiento laboral ; las organizaciones beneficiarias que tengan la capacidad de ofrecer un gran apoyo a sus clientes deben considerar aquellos componentes que están conectados e influyen específicamente en la ejecución de los miembros , entre los cuales se consideran para este examen la satisfacción del trabajador, la seguridad, el trabajo en marcha y la preparación para el especialista (p.60).

Aguilar, Magaña y Surdez (2007). Declara que la satisfacción del trabajo es el conjunto de impresiones favorables o desfavorables que perciben los trabajadores en su trabajo , que se manifiestan en determinadas actitudes , que se identifican con la idea del trabajo y aquellos que conforman el entorno de trabajo que están en funcionamiento grupo, supervisión, estructura autorizada, entre otros (p.61).

Aguilar, Magaña y Surdez (2007). Señala que la autoestima es otro elemento a tratar , comenzó a ser una disposición de las necesidades del individuo , mostrando la necesidad de cumplir otra circunstancia en la asociación y además desea ser percibido dentro del grupo y la confianza es vital en esas ocupaciones que ofrecen puertas abiertas para que las personas demuestren sus capacidades (p.44).

Angulo (2006), sostiene que la medición del rendimiento laboral ; es la calidad de trabajo , afirma que es el conjunto de valores y costumbres que posee una persona que mejorados con el uso de prácticas y equipos de calidad en el proceder diario , le permiten colaborar con su institución para afrontar los retos que se le muestren , en el cumplimiento de la misión de la organización . Tenemos los siguientes indicadores; la orientación de resultados en el cual capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones trascendentales para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la asociación (p.59).

**1.3.6. Evaluación del rendimiento:** La evaluación del rendimiento de los colaboradores tienen como objetivo conocer de la forma más precisa viable cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente (Muñoz, 2012).

Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, aumentos, despidos, etc. También pueden utilizarse con fines de indagación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal. Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al reconocer tales deficiencias, pueden enmendarse mediante programas de preparación adecuados. De la misma manera, la evaluación de la ejecución también puede utilizarse para conocer la viabilidad de la preparación de los programas (Muñoz, 2012).

La evaluación de rendimiento aporta asimismo a los trabajadores información acerca de su capacidad y progreso en el trabajo. Este tipo de datos es esencial para mantener la inspiración de los trabajadores 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 de su trabajo . Por último, la gran mayoría cree que, en caso de que se desempeñen mejor que cualquier otra persona, deberían ser remunerados por ello. Las evaluaciones de ejecución pueden utilizarse para establecer de una manera más cautelosa y precisa qué mérito individual se adelanta, aumenta la remuneración u otro beneficio para su trabajo (Muñoz, 2012).

### **1.3.7. Técnicas de evaluación de rendimiento**

Los especialistas industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral. Estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar; pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de ventas al mes), permiten el uso de herramientas objetivas, mientras que cuando se requiere una estimación de la competencia, en profesionales o ejecutivos, por

ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo (Luceño, 2010).

### **1.3.8. Problemas de la evaluación de rendimiento**

Martín (2010). Cualquiera que sea cual sea la colocación elegida, la evaluación del rendimiento en el ambiente laboral puede mostrar dificultades y dar fallos. Mientras que los primeros obedecen fundamentalmente a la elección de los responsables de la evaluación, de entre los segundos podrían destacarse los siguientes, que son algunos de los más recurrentes:

1. La elección del objeto de la evaluación, o lo que se mide: lo que, la mayoría de las veces, no se identifica con las necesidades vitales de la asociación. Para mantenerse alejado de esta decepción, los objetivos individuales deben establecerse con respecto a los destinos generales de la organización.

2. La ausencia de la alta dirección con el sistema de evaluación”: ya que en su mayoría tiene una tendencia a ver que estas actividades de supervisión solo provienen del territorio de recursos humanos, cuando no es necesario.

3. La falta de motivación de los directivos a los que se les asignan estas tareas: que una y otra vez los consideran como un peso que esperan con cierta aquiescencia, ocupando un tiempo significativo de que desearían comprometerse con sus capacidades primarias. Para enfrentar los desafíos que pueden surgir en el procedimiento de evaluación y abordar la ausencia de impulsos, es importante darles una preparación particular en las aptitudes.

4. El miedo a realizar valoraciones negativas. Los supervisores evaden los enfrentamientos con individuos que pueden surgir de la ejecución de evaluaciones negativas y, de esta manera, muchos terminan seleccionando limitar las distinciones haciendo evaluaciones normales y homogéneas, que necesitan utilidad.

5. La concentración excesiva de las políticas de recursos humanos: como la ejecución de los supervisores del centro o individuos capaces hace que sea extremadamente difícil establecer opciones sobre cuestiones que influyen en el personal de la organización

### **1.3.9. Dimensiones del Rendimiento Laboral**

Según lo indicado por Butaric (2014), él sostiene que hay tres medidas:

1. Calidad de 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 emerger, en la satisfacción de la misión de la asociación (Butaric, 2014).

2. Responsabilidad : La responsabilidad es el cumplimiento de las deberes o cuidado al hacer o decidir algo , o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo. La obligación puede verse como la familiaridad con los resultados de todo lo que hacemos o descuidamos sobre nosotros mismos o los demás. En el campo de estudio o trabajo; Por ejemplo, la persona que es capaz realiza sus recados con perseverancia, seriedad y sensatez ya que se da cuenta de que las cosas se deben hacer bien desde el principio hasta el final y que la exclusividad en esta línea es genuinamente educativa y el beneficio está por determinarse (Butaric , 2014).

3. Compromiso Organizacional : Concreta el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular , sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto deber en el trabajo implica relacionarse con el trabajo particular de uno, mientras que una alta responsabilidad autorizada implica relacionarse con la propia asociación (Butaric, 2014).

4. Trabajo en equipo : Determina cada vez más el contraste entre las reuniones y los grupos , cuando expresa que el objetivo de las reuniones de trabajo es compartir datos, mientras que el objetivo de los grupos es la ejecución agregada. El deber en las reuniones es individual, mientras que en los grupos es individual y grupal. Con respecto a las habilidades, en las reuniones son arbitrarias (es decir, sencillas) y variables, mientras que en los grupos se corresponden. El contraste primario es que un grupo de trabajo produce una colaboración positiva a través

del esfuerzo facilitado , mientras que una reunión se ve obligada a cumplir ciertos objetivos (Butaric, 2014).

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿En qué medida una propuesta de capacitación por competencias mejorará los indicadores de rendimiento en las jefaturas de la tienda Hiperbodega Leguía, 2017?

#### **1.5. Justificación**

**La justificación científica:** Porque aporta conocimientos con respecto a la capacitación de trabajadores por competencias y la valoración de los indicadores de rendimiento en un contexto de retail moderno en la cual se valorizan los conocimientos, habilidades y actitudes por lo tanto estos aportes repercuten en el desarrollo personal y empresarial.

**La pertinencia tecnológica del estudio:** Porque está en relación a la generación de plataformas virtuales de capacitación en el interior de la organización para formar competencias diferenciadas en el trabajo especializado; y una data de calificación de empleados que podrían cubrir los puestos claves en el interior de la empresa.

**La relevancia del proyecto:** Porque propone formación intensiva a las jefaturas más importantes de la empresa retail y trata de medir el rendimiento en base al nuevo perfil de trabajador.

#### **1.6. Hipótesis**

H1: Si se realiza una capacitación por competencias; entonces, mejorarán los indicadores de rendimiento en el trabajo de las jefaturas en la Hiperbodega Leguía, 2017.

H0: Si se realiza una capacitación por competencias; entonces, no mejorarán los indicadores de rendimiento en el trabajo de las jefaturas en la Hiperbodega Leguía, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. General:**

Comparar el nivel de indicadores de rendimiento de los jefes de la tienda Hiperbodega Leguía para determinar de qué manera la capacitación por competencia fortalece los indicadores de rendimiento, 2017.

### **1.7.2. Específicos:**

Diagnosticar el nivel de los indicadores de rendimiento actual de los jefes de la tienda Hiperbodega Leguía.

Diseñar una propuesta de capacitación por competencia en las jefaturas de la Hiperbodega Leguía.

Implementar las estrategias de capacitación por competencias para los jefes de la tienda Hiperbodega Leguía.

Evaluar el nivel de indicadores de rendimiento alcanzado de los jefes de la empresa después de haber implementado la capacitación por competencia en la tienda Hiperbodega Leguía.

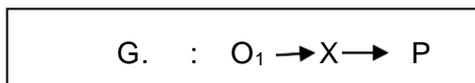
## **II. MÉTODO**

### **2.1. Diseño de Investigación:**

Ávila (2006) en su libro “Introducción a la metodología de la investigación” nos habla acerca del Diseño pre experimental con pre prueba-pos prueba el cual tiene un grado de control mínimo en virtud ya que se trabaja con un solo grupo y las unidades de análisis no son asignadas aleatoriamente al mismo, existen muy pocas probabilidades de que el grupo sea representativo de los demás (p. 69).

El presente estudio fue investigación aplicada, de tipo experimental con diseño pre experimental con pre y post test a un solo grupo de estudio; fue propositiva porque dio las alternativas de solución que permitió menguar el problema y superarlo.

Cuyo esquema es:



**Dónde:**

**G** : Grupo de estudio

**O<sub>1</sub>** : Objeto de estudio

**X** : Capacitación por competencia

**P** : Propuesta

## 2.2. Variables, Operacionalización:

**Variable independiente:** Capacitación por competencias

Definición Operacional: Proceso de formación y aprendizaje donde se valora el conocimiento, la habilidad y la actitud del trabajador. Se midió con el instrumento encuesta que fue validado por un juicio de expertos.

**Variable dependiente:** Indicadores de rendimiento

Definición Operacional: Proceso por el cual se valora el esfuerzo y el logro alcanzado por el trabajador. Se midió con instrumento de elaboración propia validada por el juicio de expertos.

### Operacionalización de Variables

<b>Variables Independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
Capacitación por competencias	Métodos para el desarrollo de Personas.	Exposición teórica	¿Considera usted, que los jefes tienen conocimientos básicos de las labores que usted realiza en su área?	Encuesta validado por juicio de expertos.
		Ejercitación practica	¿Considera usted, que los jefes necesitan ser capacitados en habilidades prácticas (motivación y control emocional)?	
		Reflexión sobre situaciones observables.	¿Considera usted, que las situaciones que se observan en el trabajo influyen positivamente en la toma de decisiones de los jefes?	
		Resultados sobre estudio de casos	¿Considera usted, que el estudio de las situaciones diarias en el trabajo son importantes en un proceso de capacitación?	
	Evaluación de la formación	Nivel de aprendizaje	¿Considera usted, que el nivel de aprendizaje profesional que tienen los jefes es el adecuado para dirigir su equipo de trabajo?	
		Grado de comportamiento	¿Considera usted, que los jefes conocen las normas de ética y conducta de la organización?	
		Costos y resultados estimados.	¿Considera usted, que los jefes alcanzan las metas con los recursos que le brinda la empresa?	
	Autodesarrollo	Instructivos o manuales.	¿Considera usted, que en la empresa se deben implementar manuales de funciones para mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes?	
		Guías de desarrollo dentro del trabajo.	¿Considera usted, que los jefes deben planificar sus actividades diarias dentro de la empresa?	
		Guías de desarrollo fuera del trabajo.	¿Considera usted, que la implementación de cursos en instituciones de educación superior va a mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes?	

Fuente: Elaboración propia.

<b><u>Variables Dependiente</u></b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
Indicadores de rendimiento	Calidad de trabajo.	Orientación de resultados	¿Considera usted, que la empresa mide los resultado del trabajo que realizan sus jefes?	Encuesta validado por juicio de expertos.
		Objetivos de trabajo	¿Considera usted, que los jefes planifican la gestión que tienen bajo su responsabilidad?	
		Cambio	¿Considera usted, que los jefes están dispuestos a aceptar los cambios que se realizan en la organización?	
		Exceptiva del trabajador	¿Considera usted, que las expectativas que los jefes tienen sobre su trabajo son las mejores?	
		Nivel de conflictos	¿Considera usted, que los jefes manejan de manera adecuada los conflictos que se presentan dentro de la organización?	
	Responsabilidad	Información	¿Considera usted, que la comunicación que tiene con los jefes se da de una manera eficiente?.	
		Autonomía	¿Considera usted, que los jefes toman en cuenta sus opiniones con respecto al trabajo?	
		Exigencia	¿Considera usted, que los jefes mantienen un compromiso con la organización? ¿Considera usted, que la empresa es exigente con el cumplimiento de las metas que tienen los jefes?	
	Compromiso Organizacional	Tecnología	¿Considera usted, que los jefes aceptan la tecnología con la que actualmente dispone la empresa?	
		Disposición para el trabajo	¿Considera usted, que los jefes tienen buena disposición para el trabajo?	
Trabajo en equipo	Relaciones Interpersonales	¿Considera usted, que existen buenas relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores? ¿Considera usted, que los jefes se anticipan a las dificultades? ¿Considera usted, que los jefes tienen gran capacidad para resolver problemas? ¿Considera usted, que los jefes incentivan el trabajo en equipo?		

Fuente: Elaboración propia

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (Tamayo, 2012, p. 1).

La población para el estudio de investigación estuvo conformada por un total de 65 colaboradores y 6 jefes de la Hiperbodega Leguía, Chiclayo.

### **2.3.2. Muestra**

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se recolectó los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, 2008, p. 1).

Para el caso del tamaño de la muestra, por ser una población pequeña se trabajó con el 100%, siendo 65 las personas involucradas en la investigación, mediante un muestreo no probabilístico intencional.

#### **Unidad de Análisis:**

Estuvo representada por el área de personal de la Hiperbodega Leguía, 2017.

#### **Criterios de Selección**

Criterios de exclusión: Colaboradores de otra Hiperbodega.

Criterios de inclusión: Colaboradores de la empresa Hiperbodega Leguía.

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

### **2.4.1. Técnica**

Las técnicas, son los métodos utilizados para recopilar datos, incluida la percepción, la encuesta, las entrevistas, los resúmenes (Rodríguez, 2008, p. 1).

En el presente estudio se usan las siguientes técnicas: Observación y Encuesta

2.4.2. Instrumento: Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Así, el instrumento integra todo el trabajo pasado de la exploración, describe los compromisos de la estructura hipotética al elegir información que se relaciona con los marcadores y, de esta manera, con los factores o ideas utilizados (Fariñas, Gómez, 2010, p. 1)

Para la investigación se utilizó una encuesta con una escala de Likert a fin de evaluar la selección de competencia y los indicadores de rendimiento de los jefes de la empresa la cual cuenta con 25 ítems, utilizando la escala de Likert; fue dirigida a los trabajadores de la empresa.

2.4.3. Validez: La aprobación de la sustancia fue utilizada a través del juicio de especialistas en el tema, dependió de la asunción de las respuestas apropiadas con los destinos, medidas y punteros propuestos en el presente examen, por métodos para un tamaño de evaluación de lo subjetivo y cuantitativo pesos de los elementos planteados de los factores para trabajar.

2.4.4. Confiabilidad: La encuesta se ha conectado a una prueba piloto utilizando el programa SPSS 22 logrando 0.973 en el Crombach alfa que decide la confiabilidad del instrumento.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

### **Método de investigación**

Para el análisis estadístico de los datos se empleó la estadística descriptiva e inferencial.

Las medidas estadísticas a utilizar: Frecuencia relativa, Media aritmética, Varianza, Desviación Estándar.

Los resultados se presentaron por medio de gráficos que resuman la información más significativa.

## 2.6. Aspectos éticos

Los criterios que se consideraron para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012) que a continuación se detallan:

### **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 (Bonorino, 2008).

### **b) Confidencialidad**

Se les manifestó acerca de la protección de su identidad como informantes valiosos de la pesquisa (Bonorino, 2008).

### **C) Observación participantes**

El autor actuó con minuciosidad en el momento del proceso de acopio de los datos aceptando su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se obtendrán de la interacción establecida con los sujetos colaboradores del estudio (Bonorino, 2008).

**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 (Bonorino, 2008).

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados del pre test

Variable Independiente: Capacitación por competencias

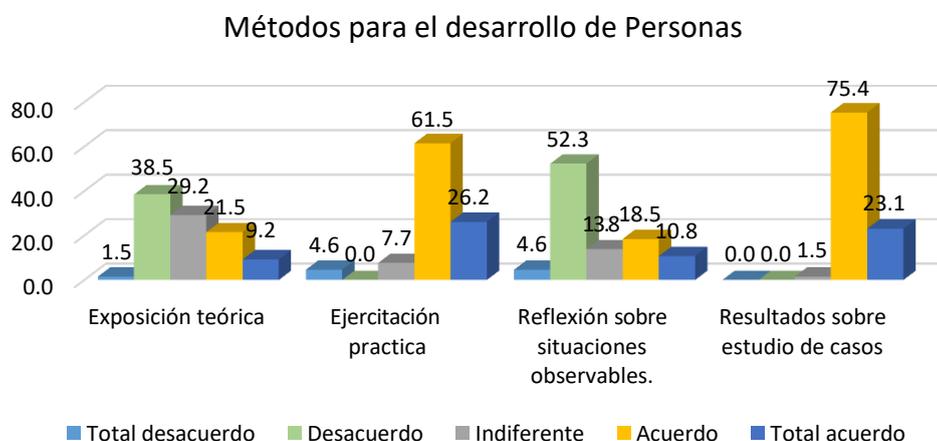
**Tabla 1**

*Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas, según pre test*

METODOS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS	TD		D		I		A		A		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que los jefes tienen conocimientos básicos de las labores que usted realiza en su área?	1	1.5	25	38.5	19	29.2	14	21.5	6	9.2	65	100
¿Considera usted, que los jefes necesitan ser capacitados en habilidades prácticas (motivación y control emocional)?	3	4.6	0	0.0	5	7.7	40	61.5	17	26.2	65	100
¿Considera usted, que las situaciones que se observan en el trabajo influyen positivamente en la toma de decisiones de los jefes?	3	4.6	34	52.3	9	13.8	12	18.5	7	10.8	65	100
¿Considera usted, que los estudios de las situaciones diarias en el trabajo son importantes en un proceso de capacitación?	0	0.0	0	0.0	1	1.5	49	75.4	15	23.1	65	100
Dimensión	2	2.7	15	22.7	9	13.1	29	44.2	11	17.3	65	100

Fuente: Trabajadores de Hiperbodegas Leguía 2017

Figura 1: Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas según pre test



Fuente: Trabajadores de Hiperbodegas Leguía 2017

En la figura 1; los resultados de la dimensión métodos para el desarrollo de personas, según el pre test, indican el 40% el desacuerdo en relación a que los jefes tienen conocimientos básicos de las labores de su área, además el 92.3% indica estar de acuerdo que los jefes necesitan ejercitación práctica con respecto a habilidades prácticas, el 56,9% muestra desacuerdo a que las situaciones que se observan influyen positivamente en la toma de decisiones de los jefes, por otro lado el 98.5% está de acuerdo con un proceso de capacitación para el estudio de las situaciones diarias.

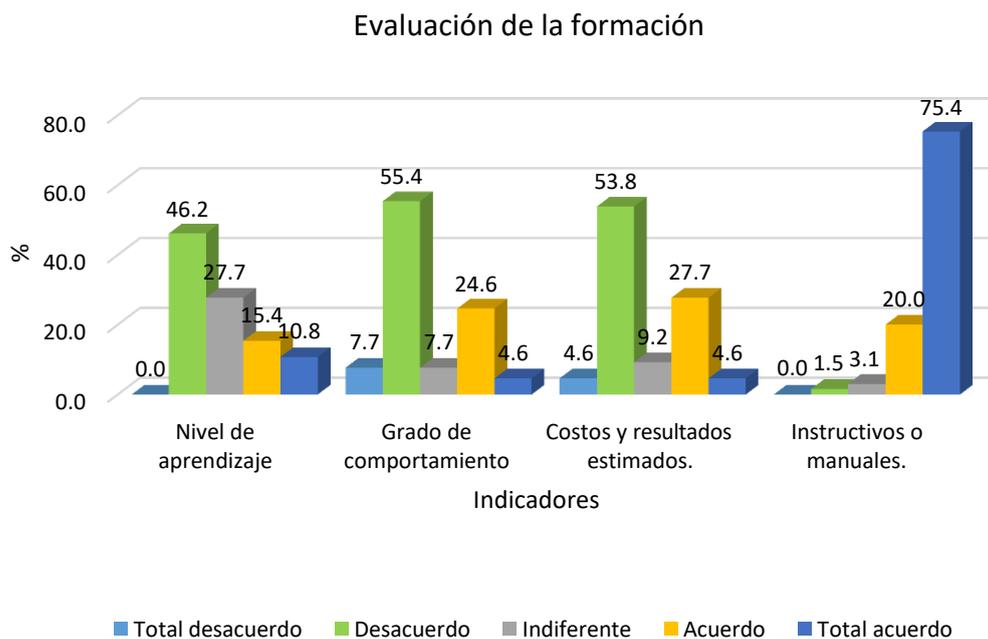
**Tabla 2**

*Distribución de la dimensión Evaluación de la formación, según pre test*

EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que el nivel de aprendizaje profesional que tienen los jefes es el adecuado para dirigir su equipo de trabajo?	0	0.0	30	46.2	18	27.7	10	15.4	7	10.8	65	100
¿Considera usted, que los jefes conocen las normas de ética y conducta de la organización?	5	7.7	36	55.4	5	7.7	16	24.6	3	4.6	65	100
¿Considera usted, que los jefes alcanzan las metas con los recursos que le brinda la empresa?	3	4.6	35	53.8	6	9.2	18	27.7	3	4.6	65	100
¿Considera usted, que en la empresa se deben implementar manuales de funciones para mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes?	0	0.0	1	1.5	2	3.1	13	20.0	49	75.4	65	100
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>2</b>	<b>3.1</b>	<b>26</b>	<b>39.2</b>	<b>8</b>	<b>11.9</b>	<b>14</b>	<b>21.9</b>	<b>16</b>	<b>23.8</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 2: Distribución de la dimensión evaluación de la formación, según pre test



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 2 con respecto a la dimensión evaluación de la formación del pre test, el 46.6% de los trabajadores está en desacuerdo con el nivel de aprendizaje de los jefes es adecuado para dirigir su equipo de trabajo, el 63.1% muestra su desacuerdo con el grado de comportamiento de los jefes porque no conocen las normas de ética y conducta de la organización, un 58,4% se encuentra en desacuerdo con los costos y resultados estimados de los jefes, ya que no alcanzan las metas con los recursos que brinda la empresa, mientras un 95,4% está de acuerdo con respecto a la implementación de manuales de funciones para mejorar los indicadores de rendimiento.

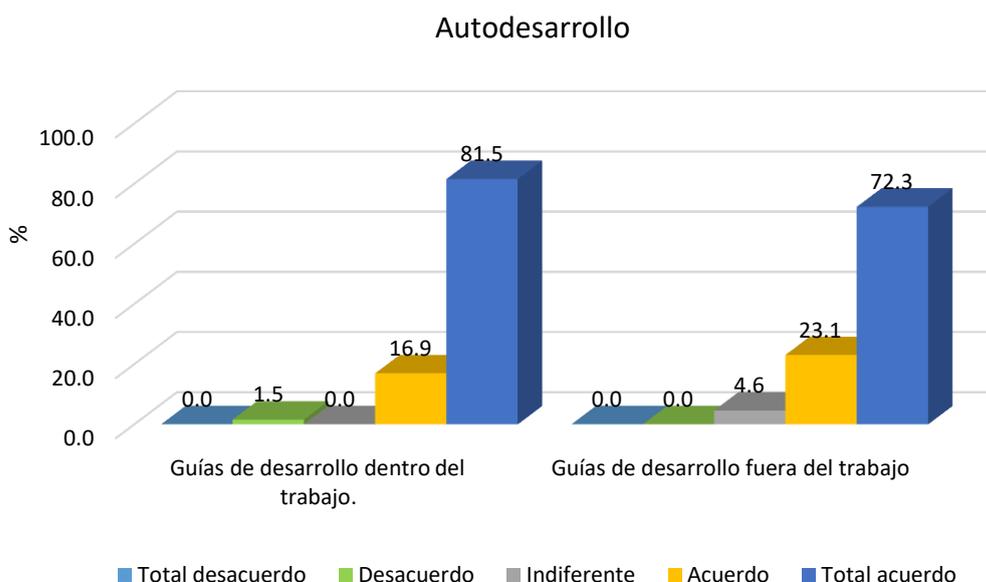
**Tabla 3**

*Distribución de la dimensión autodesarrollo, según pre test*

AUTODESARROLLO	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que los jefes deben planificar sus actividades diarias dentro de la empresa?	0	0.0	1	1.5	0	0.0	11	16.9	53	81.5	65	100
¿Considera usted, que la implementación de cursos en instituciones de educación superior va a mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes?	0	0.0	0	0.0	3	4.6	15	23.1	47	72.3	65	100
DIMENSIÓN	0	0.0	1	0.8	2	2.3	13	20.0	50	76.9	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 3: Distribución de la dimensión autodesarrollo, según pre test



Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

En la figura 3, el 98.5% está de acuerdo que los jefes deben planificar sus actividades diarias, mientras el 94.4% manifiesta su acuerdo en que la implementación de cursos en instituciones de educación superior va a mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes.

## Variable dependiente: Indicadores de rendimiento, pre test

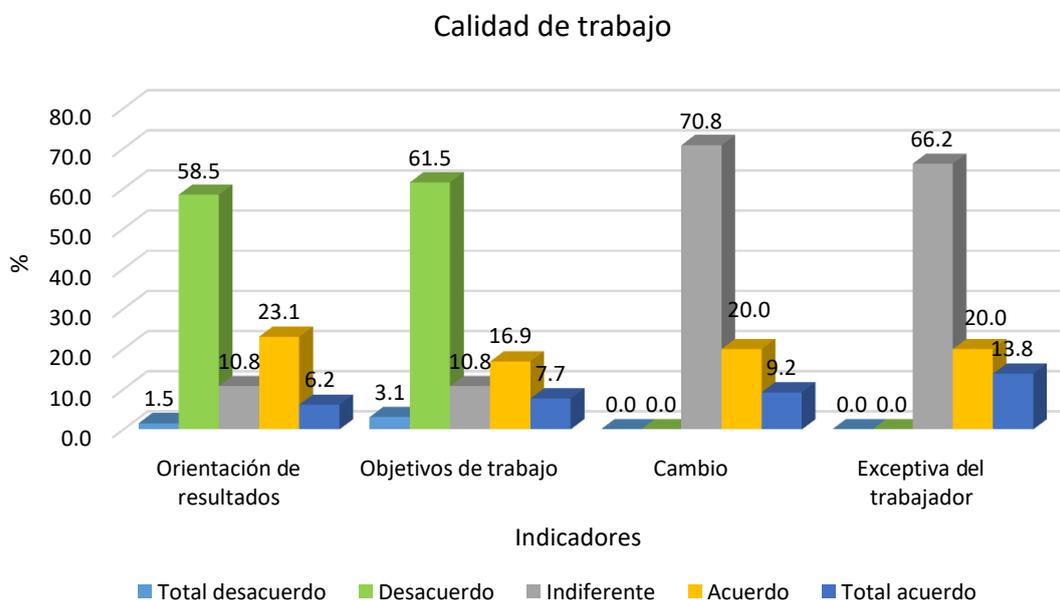
**Tabla 4**

Distribución de la dimensión calidad de trabajo, pre test

CALIDAD DE TRABAJO	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que la empresa mide los resultados del trabajo que realizan sus jefes?	1	1.5	38	58.5	7	10.8	15	23.1	4	6.2	65	100
¿Considera usted, que los jefes planifican la gestión que tienen bajo su responsabilidad?	2	3.1	40	61.5	7	10.8	11	16.9	5	7.7	65	100
¿Considera usted, que los jefes están dispuestos a aceptar los cambios que se realizan en la organización?	0	0.0	0	0.0	46	70.8	13	20.0	6	9.2	65	100
¿Considera usted, que las expectativas que los jefes tienen sobre su trabajo son las mejores?	0	0.0	0	0.0	43	66.2	13	20.0	9	13.8	65	100
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>1.2</b>	<b>20</b>	<b>30.0</b>	<b>26</b>	<b>39.6</b>	<b>13</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>9.2</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 4: Distribución de la dimensión calidad de trabajo, según pretest



Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

En la figura 4, con respecto a la dimensión calidad de trabajo de indicadores de rendimiento, el 60% se encuentra en desacuerdo en relación a que la empresa

mide los resultados de trabajo de los jefes, el 64,6% manifiesta su desacuerdo a que los jefes planifican la gestión de su área, el 70,8% se encuentra en regular acuerdo a que los jefes están de acuerdo a aceptar los cambios que se realizan en la organización, al igual el 66,2% manifiesta su indiferencia a que la expectativa de los jefes que tienen sobre su trabajo sean las mejores.

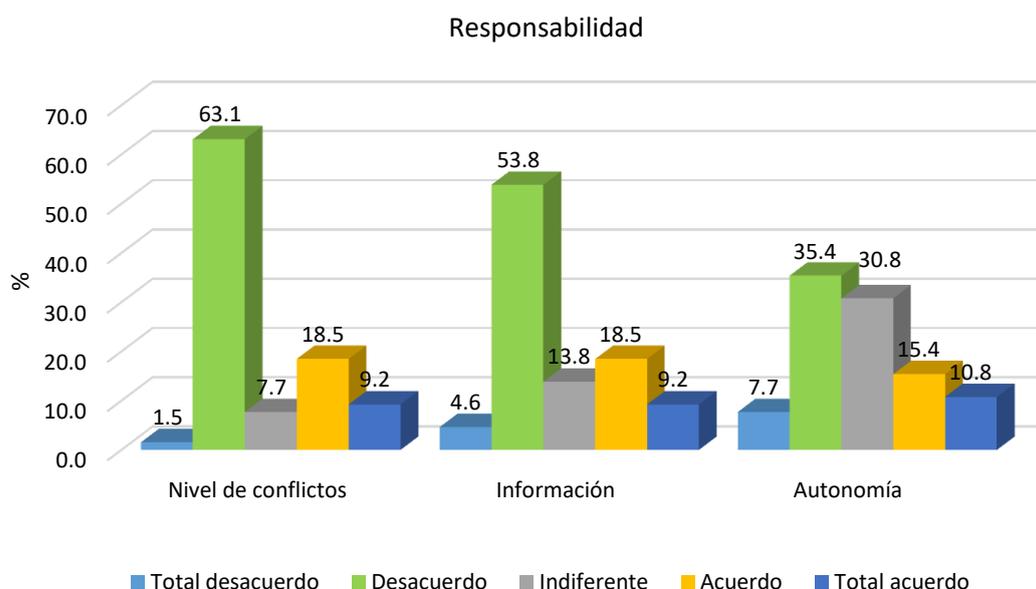
**Tabla 5**

*Distribución de la dimensión responsabilidad, según pre test*

RESPONSABILIDAD	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que los jefes manejan de manera adecuada los conflictos que se presentan dentro de la organización?	1	1.5	41	63.1	5	7.7	12	18.5	6	9.2	65	100
¿Considera usted, que la comunicación que tiene con los jefes se da de una manera eficiente?	3	4.6	35	53.8	9	13.8	12	18.5	6	9.2	65	100
¿Considera usted, que los jefes toman en cuenta sus opiniones con respecto al trabajo?	5	7.7	23	35.4	20	30.8	10	15.4	7	10.8	65	100
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>3</b>	<b>4.6</b>	<b>33</b>	<b>50.8</b>	<b>11</b>	<b>17.4</b>	<b>11</b>	<b>17.4</b>	<b>6</b>	<b>9.7</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 5: Distribución de la dimensión responsabilidad, según pre test



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 5; con respecto a la dimensión responsabilidad el 64,6% está desacuerdo con los niveles de conflicto porque los jefes no manejan de manera adecuada los conflictos dentro de la empresa, el 58,4% en desacuerdo con la información ya que la comunicación de los jefes no es de manera eficiente, y el 43,1% se muestra en desacuerdo con la autonomía, en relación a que los jefes con toman en cuenta las opiniones del personal.

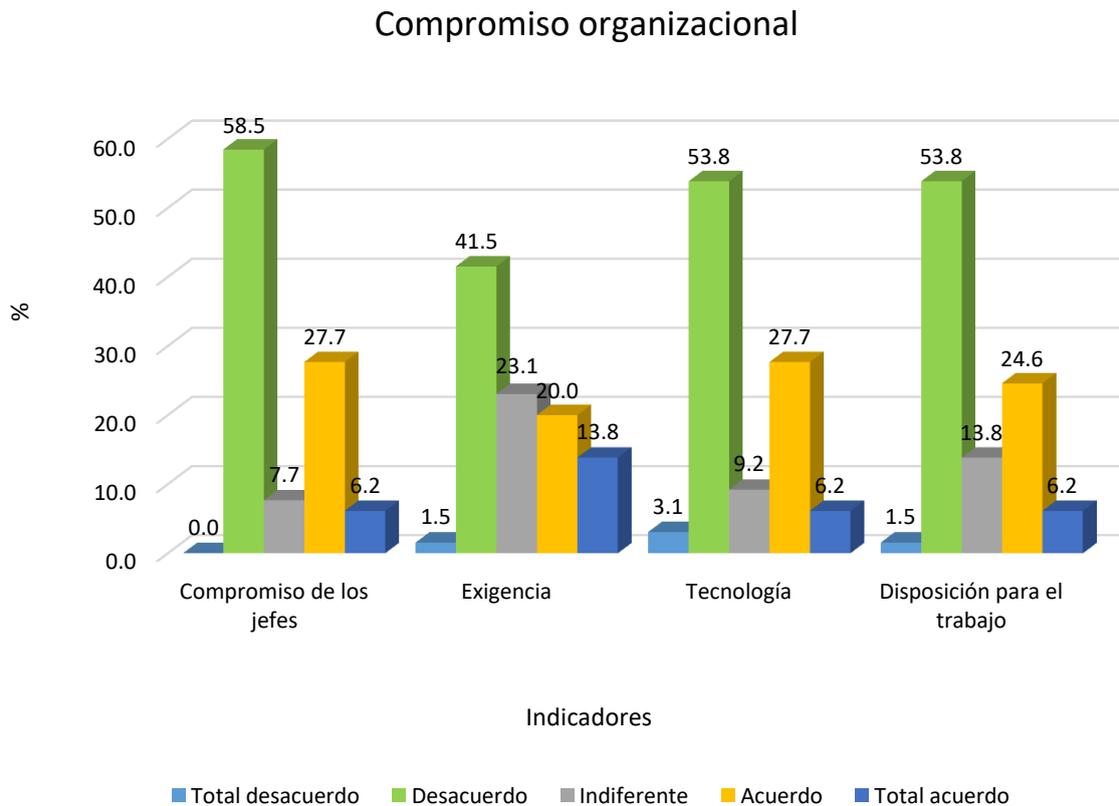
**Tabla 6**

*Distribución de la dimensión compromiso organizacional, según pre test.*

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que los jefes mantienen un compromiso con la organización?	0	0.0	38	58.5	5	7.7	18	27.7	4	6.2	65	100
¿Considera usted, que la empresa es exigente con el cumplimiento de las metas que tienen los jefes?	1	1.5	27	41.5	15	23.1	13	20.0	9	13.8	65	100
¿Considera usted, que los jefes aceptan la tecnología con la que actualmente dispone la empresa?	2	3.1	35	53.8	6	9.2	18	27.7	4	6.2	65	100
¿Considera usted, que los jefes tienen buena disposición para el trabajo?	1	1.5	35	53.8	9	13.8	16	24.6	4	6.2	65	100
DIMENSIÓN	1	1.5	34	51.9	9	13.5	16	25.0	5	8.1	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

Figura 6: Distribución de la dimensión compromiso organizacional, según pre test



Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

En la figura 6, en relación a la dimensión compromiso organizacional, según el pre test, el 58,5% está en desacuerdo con el compromiso de los jefes, el 43% muestra desacuerdo con la exigencia en el cumplimiento de las metas de los jefes, además el 56,9% se encuentra en desacuerdo con que los jefes aceptan las tecnologías con la que cuentan actualmente la empresa y un 53,3% indica desacuerdo a que los jefes muestran buena disposición en el trabajo.

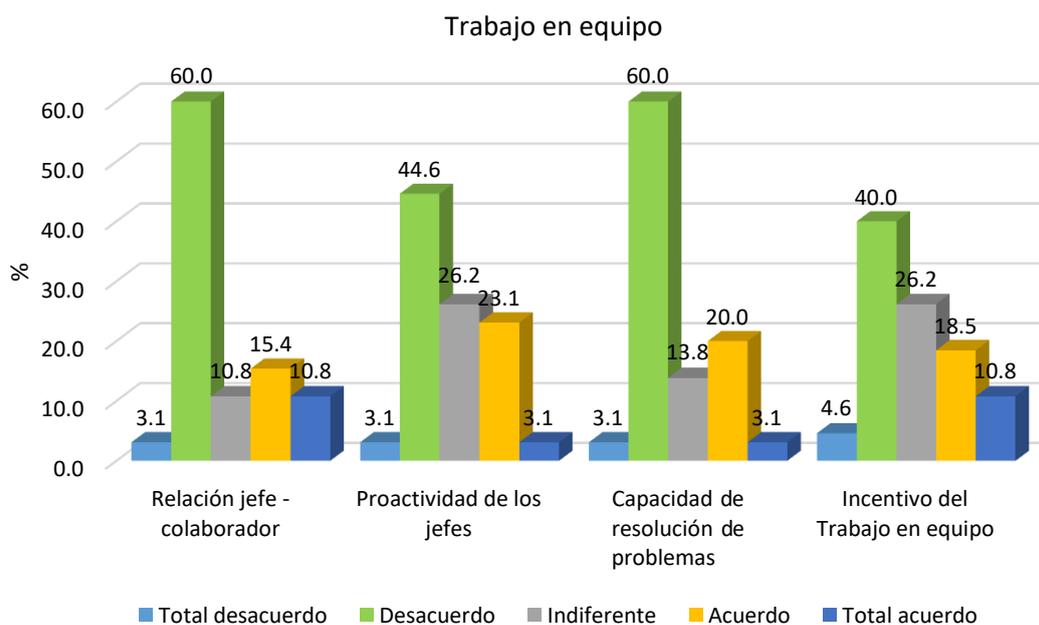
**Tabla 7**

*Distribución de la dimensión trabajo en equipo, según pre test*

TRABAJO EN EQUIPO	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que existen buenas relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores?	2	3.1	39	60.0	7	10.8	10	15.4	7	10.8	65	100
¿Considera usted, que los jefes se anticipan a las dificultades?	2	3.1	29	44.6	17	26.2	15	23.1	2	3.1	65	100
¿Considera usted, que los jefes tienen gran capacidad para resolver problemas?	2	3.1	39	60.0	9	13.8	13	20.0	2	3.1	65	100
¿Considera usted, que los jefes incentivan el trabajo en equipo?	3	4.6	26	40.0	17	26.2	12	18.5	7	10.8	65	100
	2	3.5	33	51.2	13	19.2	13	19.2	5	6.9	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

Figura 7: Distribución de la dimensión trabajo en equipo, según pre test



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 7, con respecto a la dimensión de trabajo en equipo según el pre test, el 63,1% se encuentra en desacuerdo con la relación jefe – colaborador, el 43,75 también está en desacuerdo a que los jefes se anticipan a las dificultades, el 63,1% tiene desacuerdo a que los jefes tienen gran capacidad para resolver

problemas y el 44,6% está en desacuerdo a que los jefes incentivan el trabajo en equipo.

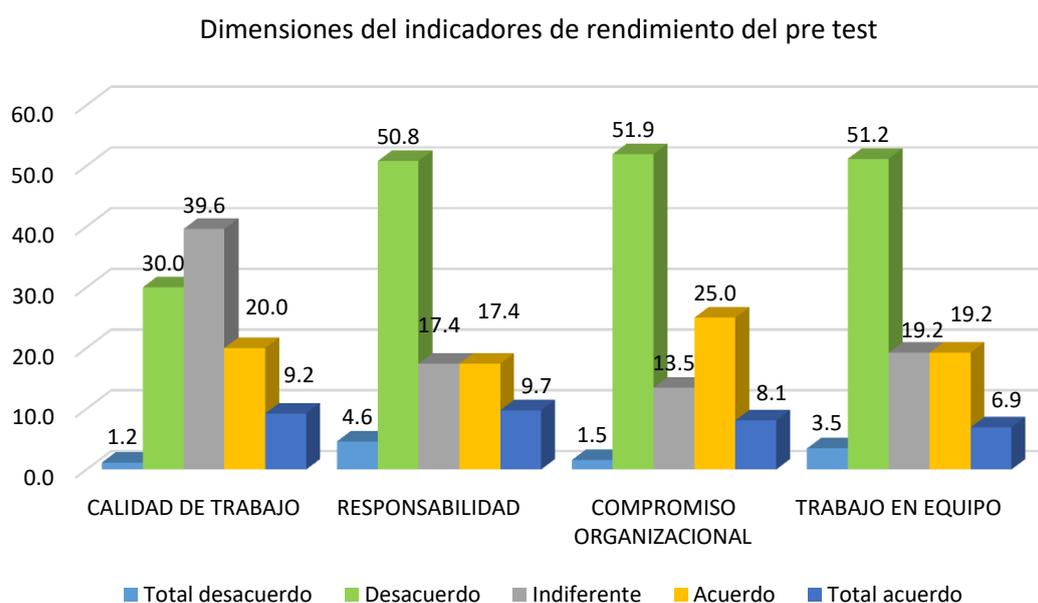
**Tabla 8**

*Dimensiones de Indicadores de rendimiento*

DIMENSIONES	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
CALIDAD DE TRABAJO	1	1.2	20	30.0	26	39.6	13	20.0	6	9.2	65	100
RESPONSABILIDAD	3	4.6	33	50.8	11	17.4	11	17.4	6	9.7	65	100
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	1	1.5	34	51.9	9	13.5	16	25.0	5	8.1	65	100
TRABAJO EN EQUIPO	2	3.5	33	51.2	13	19.2	13	19.2	5	6.9	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 8: Dimensiones de indicadores de rendimiento, según pre test



Fuente: Trabajadores de Hiperbodegas Leguía 2017

En la figura 8, de las dimensiones del indicadores de rendimiento, todas las dimensiones se encuentran en niveles de desacuerdo, siendo el mayor desacuerdo con la responsabilidad (55,4%), trabajo en equipo (54,7%), compromiso organizacional (53,4%) y en nivel indiferente la dimensión calidad de trabajo (39,6%)

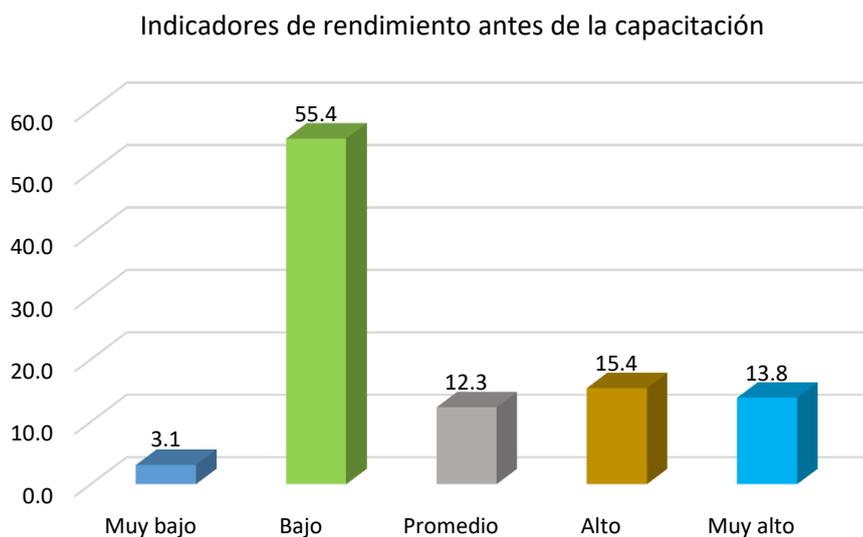
**Tabla 9**

*Distribución de la variable indicadores de rendimiento antes de la capacitación.*

	<b>Puntaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bajo	[15,0 – 27,0]	2	3.1
Bajo	[28,0 – 39,0]	36	55.4
Promedio	[40,0 – 51,0]	8	12.3
Alto	[52,0 – 63,0]	10	15.4
Muy alto	[64,0 – 75,0]	9	13.8
Total		65	100.0

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 9: Distribución de la variable indicadores de rendimiento antes de la capacitación.



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 9, con respecto a la variable indicadores de rendimiento antes de capacitación, se encontró en un nivel bajo (55,4%) y en muy bajo los indicadores de rendimiento (3,1%) y el 29,2% tienen un alto indicadores de rendimiento.

### 3.2. Resultados del post test

#### Variable Independiente: Capacitación por competencias

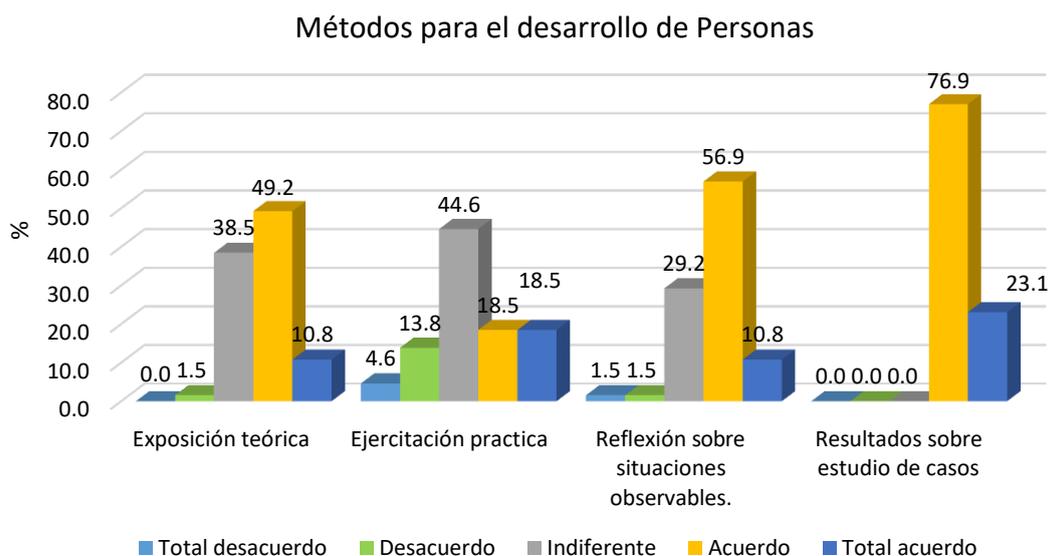
**Tabla 10**

*Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas, según el post test*

METODOS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que los jefes tienen conocimientos básicos de las labores que usted realiza en su área?	0	0.0	1	1.5	25	38.5	32	49.2	7	10.8	65	100
¿Considera usted, que los jefes necesitan ser capacitados en habilidades prácticas (motivación y control emocional)?	3	4.6	9	13.8	29	44.6	12	18.5	12	18.5	65	100
¿Considera usted, que las situaciones que se observan en el trabajo influyen positivamente en la toma de decisiones de los jefes?	1	1.5	1	1.5	19	29.2	37	56.9	7	10.8	65	100
¿Considera usted, que el estudio de las situaciones diarias en el trabajo son importantes en un proceso de capacitación?	0	0.0	0	0.0	0	0.0	50	76.9	15	23.1	65	100
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>	<b>4.2</b>	<b>18</b>	<b>28.1</b>	<b>33</b>	<b>50.4</b>	<b>10</b>	<b>15.8</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

Figura 10: Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas, según el post test



Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

En la figura 10; los resultados de la dimensión métodos para el desarrollo de personas, según el post test, el 60% está de acuerdo en relación a que los jefes tienen conocimientos básicos de las labores de su área, además el 44,6% indica indiferencia que los jefes necesitan ejercitación práctica con respecto a habilidades prácticas, el 67,7% muestra acuerdo a que las situaciones que se observan influyen positivamente en la toma de decisiones de los jefes, por otro lado el 100% está de acuerdo con un proceso de capacitación para el estudio de las situaciones diarias.

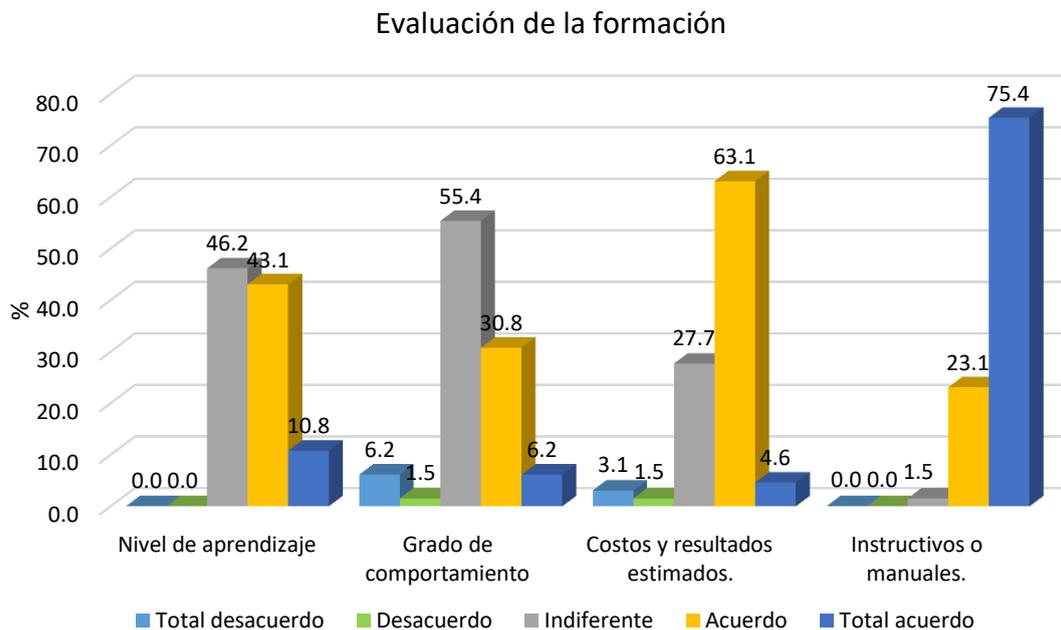
**Tabla 11**

*Distribución de la dimensión evaluación de la formación, según post test*

EVALUACION DE LA FORMACION	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que el nivel de aprendizaje profesional que tienen los jefes es el adecuado para dirigir su equipo de trabajo?	0	0.0	0	0.0	30	46.2	28	43.1	7	10.8	65	100
¿Considera usted, que los jefes conocen las normas de ética y conducta de la organización?	4	6.2	1	1.5	36	55.4	20	30.8	4	6.2	65	100
¿Considera usted, que los jefes alcanzan las metas con los recursos que le brinda la empresa?	2	3.1	1	1.5	18	27.7	41	63.1	3	4.6	65	100
¿Considera usted, que en la empresa se deben implementar manuales de funciones para mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes?	0	0.0	0	0.0	1	1.5	15	23.1	49	75.4	65	100
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>2</b>	<b>2.3</b>	<b>1</b>	<b>0.8</b>	<b>21</b>	<b>32.7</b>	<b>26</b>	<b>40.0</b>	<b>16</b>	<b>24.2</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

Figura 11: Distribución de la dimensión evaluación de la formación, según post test



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 11, con respecto a la dimensión evaluación de la formación del post test, el 53,9% de los trabajadores está de acuerdo con el nivel de aprendizaje de los jefes es adecuado para dirigir su equipo de trabajo, el 55,4% muestra su indiferencia con el grado de comportamiento de los jefes porque conocen las normas de ética y conducta de la organización, un 67,7% se encuentra en de acuerdo con los costos y resultados estimados de los jefes, porque alcanzan las metas con los recursos que brinda la empresa, mientras un 98,5% está de acuerdo con respecto a la implementación de manuales de funciones para mejorar los indicadores de rendimiento.

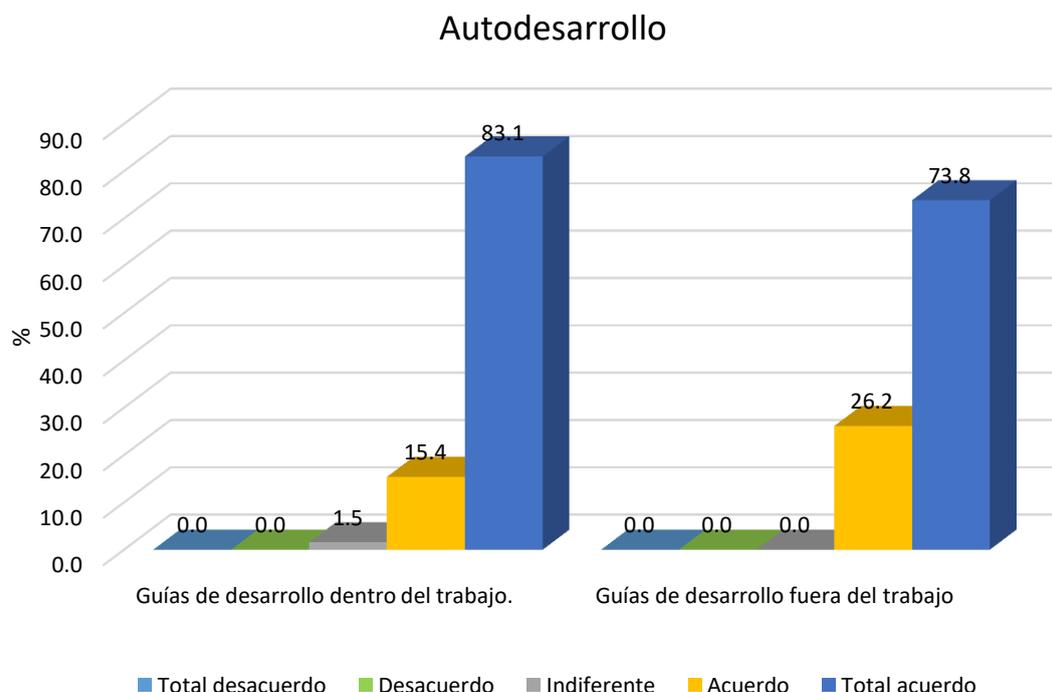
**Tabla 12**

*Distribución de la dimensión autodesarrollo, según el post test*

AUTODESARROLLO	TD		D		I		A		A		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que los jefes deben planificar sus actividades diarias dentro de la empresa?	0	0.0	0	0.0	1	1.5	10	15.4	54	83.1	65	100
¿Considera usted, que la implementación de cursos en instituciones de educación superior va a mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes?	0	0.0	0	0.0	0	0.0	17	26.2	48	73.8	65	100
	0	0.0	0	0.0	1	0.8	14	20.8	51	78.5	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 12: Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 12, el 98.5% está de acuerdo que los jefes deben planificar sus actividades diarias, mientras el 100% manifiesta su acuerdo en que la implementación de cursos en instituciones de educación superior va a mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes.

## Variable dependiente: Indicadores de rendimiento según el post test

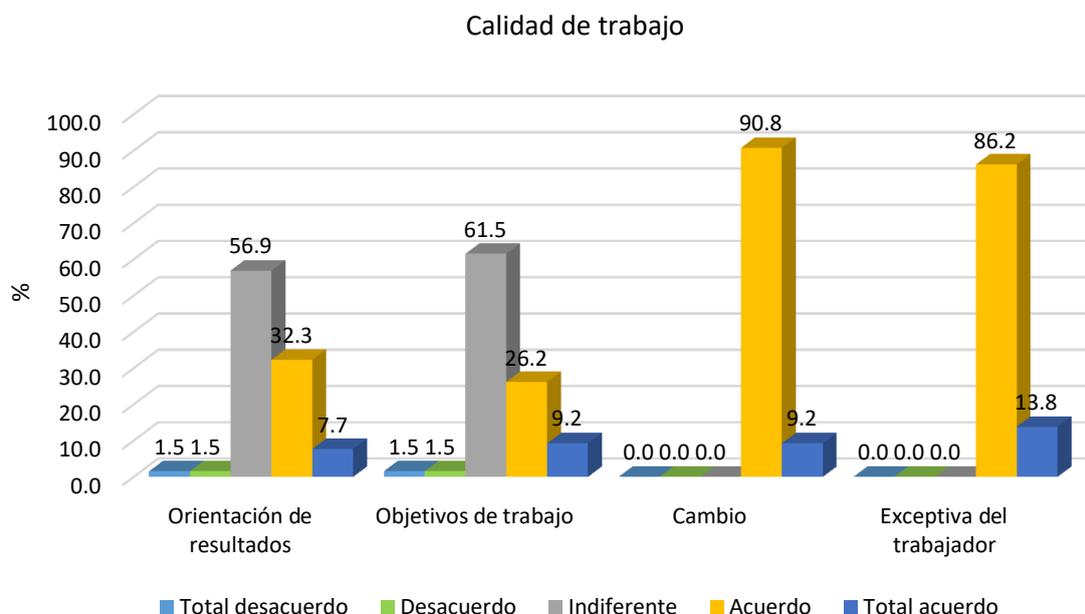
**Tabla 13**

Distribución de la dimensión calidad de trabajo, según post test

CALIDAD DE TRABAJO	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que la empresa mide los resultados del trabajo que realizan sus jefes?	1	1.5	1	1.5	37	56.9	21	32.3	5	7.7	65	100
¿Considera usted, que los jefes planifican la gestión que tienen bajo su responsabilidad?	1	1.5	1	1.5	40	61.5	17	26.2	6	9.2	65	100
¿Considera usted, que los jefes están dispuestos a aceptar los cambios que se realizan en la organización?	0	0.0	0	0.0	0	0.0	59	90.8	6	9.2	65	100
¿Considera usted, que las expectativas que los jefes tienen sobre su trabajo son las mejores?	0	0.0	0	0.0	0	0.0	56	86.2	9	13.8	65	100
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>0.8</b>	<b>1</b>	<b>0.8</b>	<b>19</b>	<b>29.6</b>	<b>38</b>	<b>58.8</b>	<b>7</b>	<b>10.0</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

Figura 13: Distribución de la dimensión calidad de trabajo, según post test



Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017.

En la figura 13, con respecto a la dimensión calidad de trabajo de los indicadores de rendimiento, el 56,9% se encuentra indiferente en relación a que la empresa mide los resultados de trabajo de los jefes, el 61,5% manifiesta su indiferencia a que los jefes planifican la gestión de su área, el 100% se encuentra de esta de acuerdo los jefes aceptan los cambios que se realizan en la organización, al igual el 100% manifiesta su acuerdo a que la expectativa de los jefes que tienen sobre su trabajo sean las mejores.

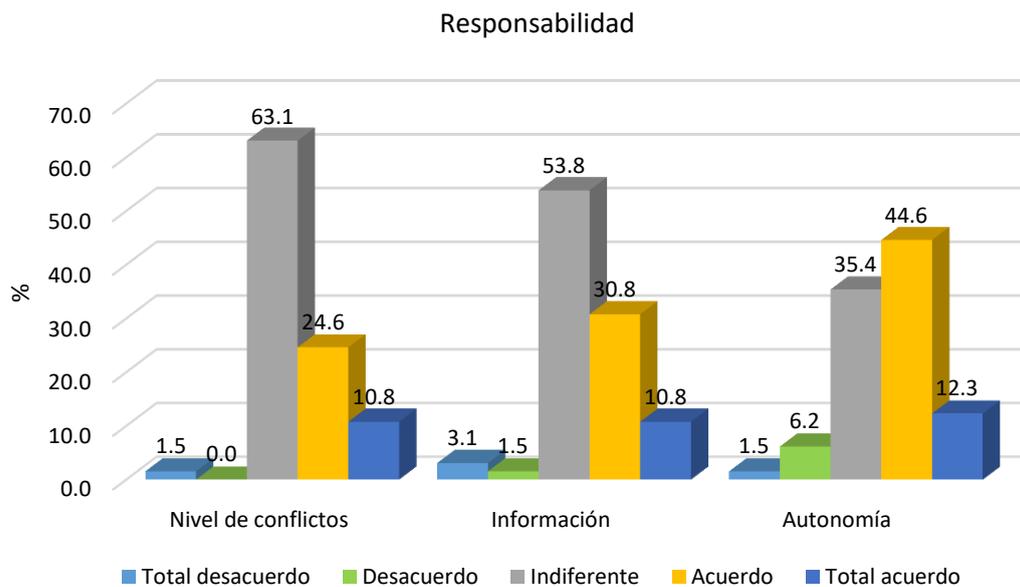
**Tabla 14**

*Distribución de la dimensión responsabilidad, según post test*

RESPONSABILIDAD	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que los jefes manejan de manera adecuada los conflictos que se presentan dentro de la organización?	1	1.5	0	0.0	41	63.1	16	24.6	7	10.8	65	100
¿Considera usted, que la comunicación que tiene con los jefes se da de una manera eficiente?.	2	3.1	1	1.5	35	53.8	20	30.8	7	10.8	65	100
¿Considera usted, que los jefes toman en cuenta sus opiniones con respecto al trabajo?	1	1.5	4	6.2	23	35.4	29	44.6	8	12.3	65	100
	1	2.1	2	2.6	33	50.8	22	33.3	7	11.3	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

Figura 14: Distribución de la dimensión responsabilidad, según post test



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 14; con respecto a la dimensión responsabilidad el 63,1% manifiesta indiferencia con los niveles de conflicto porque los jefes manejan regularmente los conflictos dentro de la empresa, el 53,8% manifiesta indiferencia con la información ya que la comunicación de los jefes aún hace falta mejorar para que sea eficiente, y el 56,9% se muestra de acuerdo con la autonomía, en relación a que los jefes con toman en cuenta las opiniones del personal.

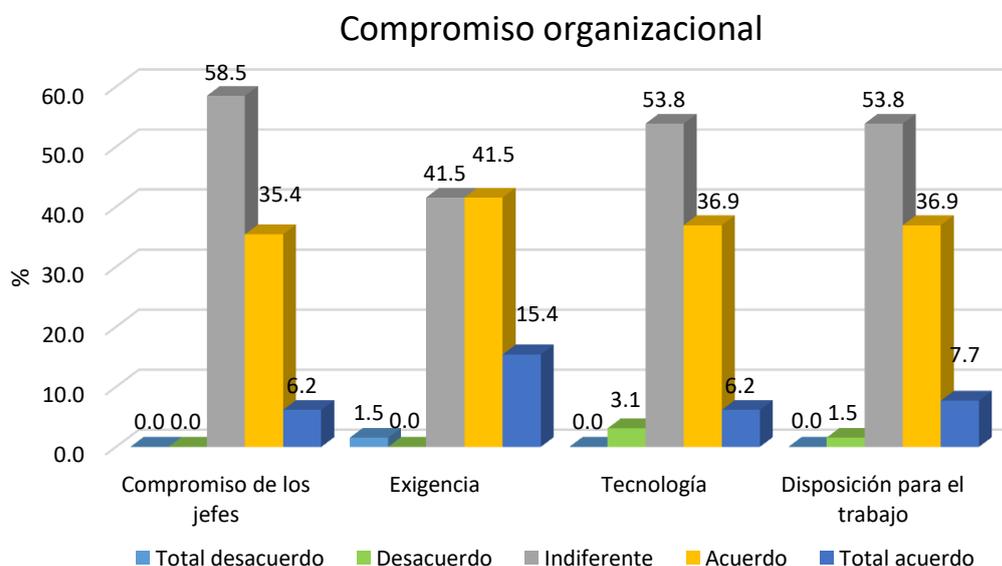
**Tabla 15**

*Distribución de la dimensión compromiso organizacional, según el post test*

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera usted, que los jefes mantienen un compromiso con la organización?	0	0.0	0	0.0	38	58.5	23	35.4	4	6.2	65	100
¿Considera usted, que la empresa es exigente con el cumplimiento de las metas que tienen los jefes?	1	1.5	0	0.0	27	41.5	27	41.5	10	15.4	65	100
¿Considera usted, que los jefes aceptan la tecnología con la que actualmente dispone la empresa?	0	0.0	2	3.1	35	53.8	24	36.9	4	6.2	65	100
¿Considera usted, que los jefes tienen buena disposición para el trabajo?	0	0.0	1	1.5	35	53.8	24	36.9	5	7.7	65	100
	0	0.4	1	1.2	34	51.9	25	37.7	6	8.8	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

Figura 15: Distribución de la dimensión métodos para el desarrollo de personas



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 15, en relación a la dimensión compromiso organizacional, según el pre test, el 58,5% está en desacuerdo con el compromiso de los jefes, el 43% muestra desacuerdo con la exigencia en el cumplimiento de las metas de los jefes, además el 56,9% se encuentra en desacuerdo con que los jefes aceptan.

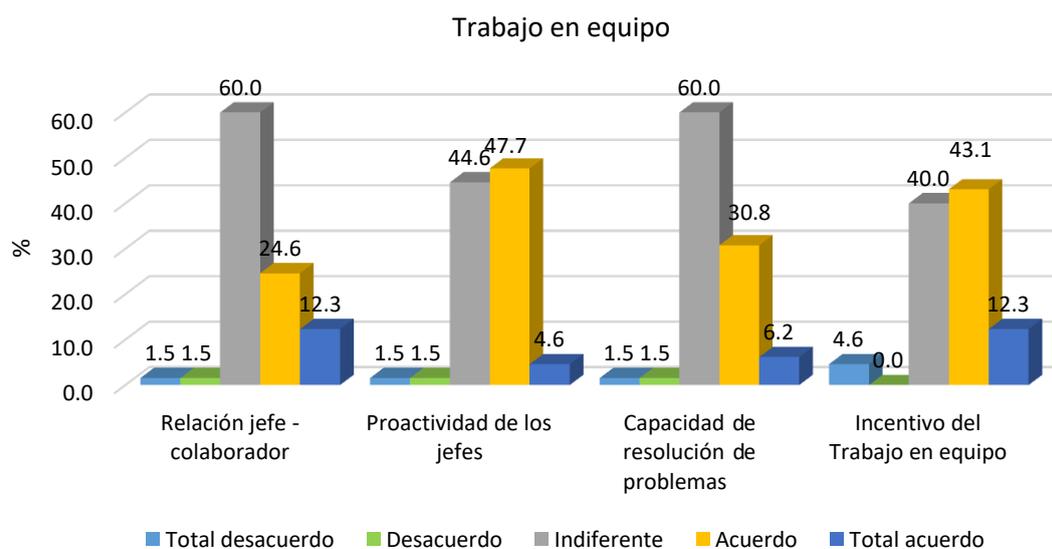
**Tabla 16**

*Distribución de la dimensión trabajo en equipo, según post test*

TRABAJO EN EQUIPO	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	¿Considera usted, que existen buenas relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores?	1	1.5	1	1.5	39	60.0	16	24.6	8	12.3	65
¿Considera usted, que los jefes se anticipan a las dificultades?	1	1.5	1	1.5	29	44.6	31	47.7	3	4.6	65	100
¿Considera usted, que los jefes tienen gran capacidad para resolver problemas?	1	1.5	1	1.5	39	60.0	20	30.8	4	6.2	65	100
¿Considera usted, que los jefes incentivan el trabajo en equipo?	3	4.6	0	0.0	26	40.0	28	43.1	8	12.3	65	100
	2	2.3	1	1.2	33	51.2	24	36.5	6	8.8	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 16: Distribución de la dimensión trabajo en equipo, según post test



Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

En la figura 16, con respecto a la dimensión de trabajo en equipo según el post test, el 60% cambió a un nivel indiferente con la relación jefe – colaborador, el 52,3% está de acuerdo a que los jefes se anticipan a las dificultades, el 60% manifiesta indiferencia a que los jefes tienen gran capacidad para resolver problemas y el 55,4% está de acuerdo a que los jefes incentivan el trabajo en equipo.

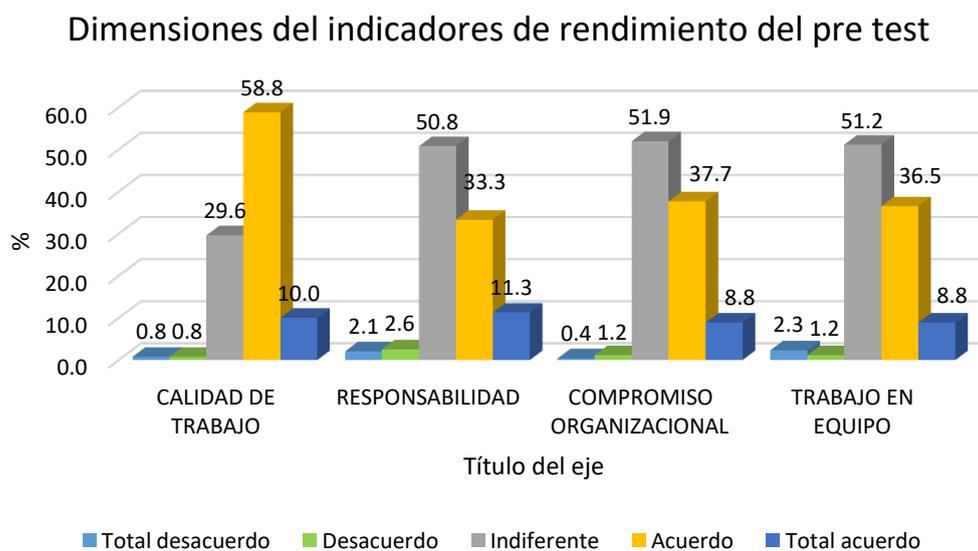
**Tabla 17**

*Distribución de la dimensión de indicadores de rendimiento, según post test*

DIMENSIONES	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
CALIDAD DE TRABAJO	1	0.8	1	0.8	19	29.6	38	58.8	7	10.0	65	100
RESPONSABILIDAD	1	2.1	2	2.6	33	50.8	22	33.3	7	11.3	65	100
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	0	0.4	1	1.2	34	51.9	25	37.7	6	8.8	65	100
TRABAJO EN EQUIPO	2	2.3	1	1.2	33	51.2	24	36.5	6	8.8	65	100

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 17: Distribución de la dimensión de indicadores de rendimiento, según post test



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 17, se verifica la mejora de indicadores de rendimiento, ya que la mayoría de las dimensiones se encuentran en un nivel medio, Compromiso organizacional (51,9%), trabajo en equipo (51,2%), responsabilidad (50,8%), y se en nivel de acuerdo la dimensión calidad de trabajo (68,8%)

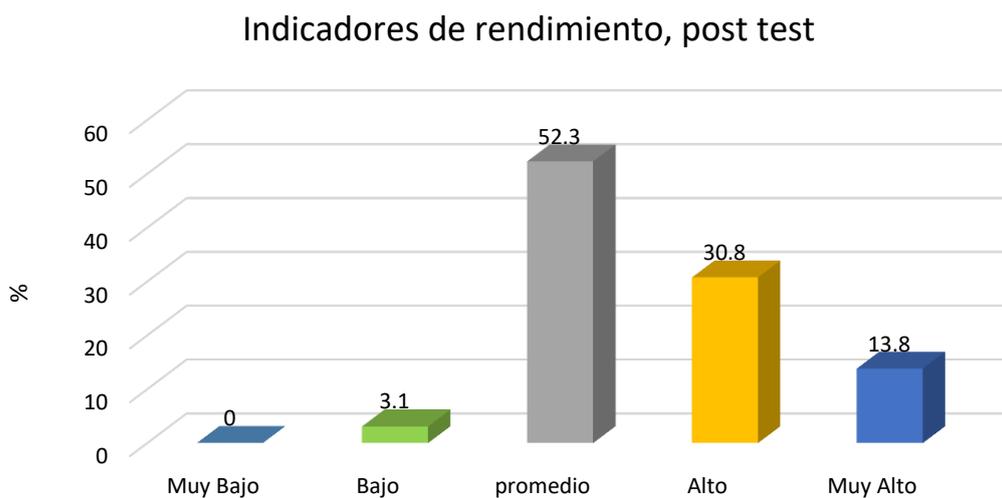
**Tabla 18**

*Distribución de indicadores de rendimiento, según post test*

Niveles	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	[15,0 – 27,0]	0	0.0
Bajo	[28,0 – 39,0]	2	3.1
promedio	[40,0 – 51,0]	34	52.3
Alto	[52,0 – 63,0]	20	30.8
Muy Alto	[64,0 – 75,0]	9	13.8
Total		65	100.0

Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

Figura 18: Distribución de indicadores de rendimiento, según post test



Fuente: Trabajadores de hiperbodegas Leguía 2017

En la figura 18, según el post test, se determina que el nivel de indicadores de rendimiento se encuentra en un nivel promedio (52,3%), y en nivel alto (30,8%), y un 3,1% queda en un nivel bajo de indicadores de rendimiento.

### 3.3. Comparación de indicadores de rendimiento laborantes antes y después de la capacitación

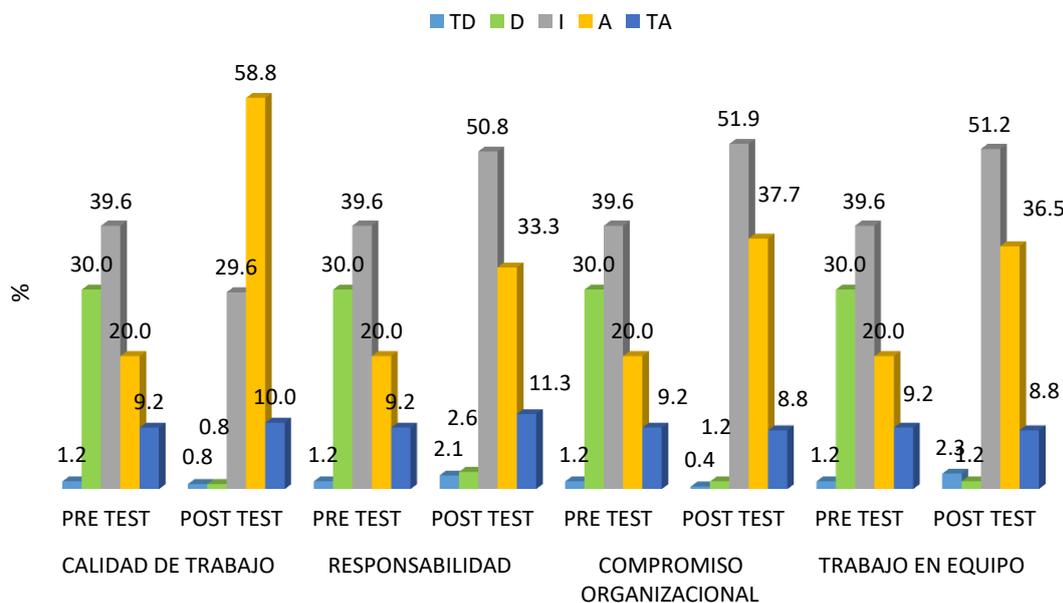
**Tabla 19**

*Comparación de la dimensión de indicadores de rendimiento, antes y después de la capacitación.*

	Pre test					Post test				
	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
CALIDAD DE TRABAJO	1.2	30.0	39.6	20.0	9.2	0.8	0.8	29.6	58.8	10.0
RESPONSABILIDAD	1.2	30.0	39.6	20.0	9.2	2.1	2.6	50.8	33.3	11.3
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	1.2	30.0	39.6	20.0	9.2	0.4	1.2	51.9	37.7	8.8
TRABAJO EN EQUIPO	1.2	30.0	39.6	20.0	9.2	2.3	1.2	51.2	36.5	8.8

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 19: Comparación de la dimensión de indicadores de rendimiento, antes y después de la capacitación.



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 19, con respecto a las dimensiones de los indicadores de rendimiento, se verifica que la dimensión calidad de trabajo tuvo una mejor variación de un 39,6% de indiferencia a 58,8% de acuerdo, las otras dimensiones siguen manteniendo el nivel indiferente, pero los niveles de acuerdo tuvieron un mayor incremento.

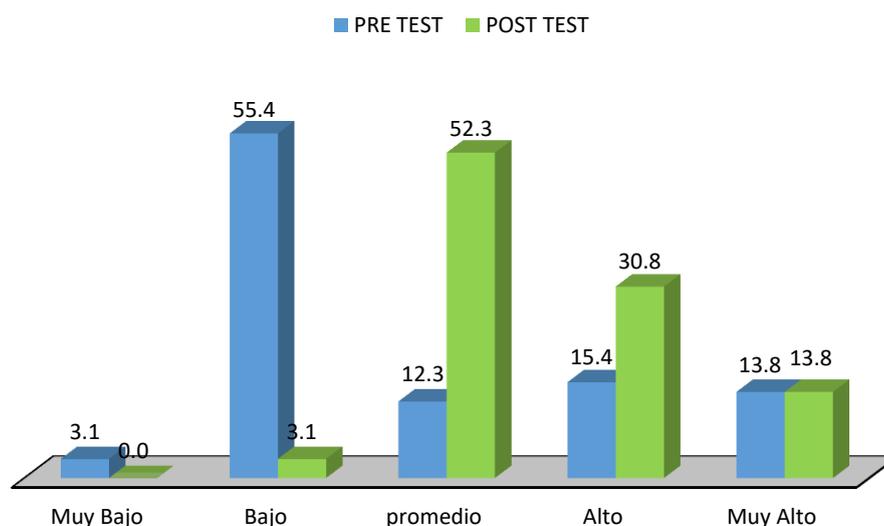
**Tabla 20**

*Comparación de la variable indicadores de rendimiento, antes y después de la capacitación.*

Niveles	Puntaje	PRE TEST		POST TEST	
Muy Bajo	[15,0 – 27,0]	2	3.1	0	0.0
Bajo	[28,0 – 39,0]	36	55.4	2	3.1
promedio	[40,0 – 51,0]	8	12.3	34	52.3
Alto	[52,0 – 63,0]	10	15.4	20	30.8
Muy Alto	[64,0 – 75,0]	9	13.8	9	13.8
Total		65	3.1	65	100.0

Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

Figura 20: Comparación de la variable indicadores de rendimiento, antes y después de la capacitación.



Fuente: Trabajadores de hiperbodega Leguía 2017

En la figura 20, la variable indicadores de rendimiento cambio de un nivel bajo (55,4%) a un nivel promedio (52,3%), sin embargo, se logró bajar a 0% el rendimiento muy bajo, mientras el nivel bajo a tan sólo 3,1%, el nivel alto un incremento de 15,4% a 30,8%, y los niveles de muy alto rendimiento no tuvo cambio.

## Contrastación de hipótesis

### Planteamiento de hipótesis

H1: Si se realiza una capacitación por competencias; entonces, mejoraran los indicadores de rendimiento en el trabajo de las jefaturas en la Hiperbodega Leguía, 2017.

H0: Si se realiza una capacitación por competencias; entonces, no mejoraran los indicadores de rendimiento en el trabajo de las jefaturas en la Hiperbodega Leguía, 2017.

Nivel de significancia= 5%

Prueba estadística: ANOVA para muestras relacionadas

**Tabla 21**  
*Estadísticas de muestras emparejadas*

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	Indicadores de rendimiento después	3,5744	65	.56010	.06947
	Indicadores de rendimiento Antes	2,8667	65	.90000	.11163

Fuente: SSPS versión 22

**Tabla 22**  
*Prueba de muestras emparejadas*

		Diferencias emparejadas			t	gl	Sig. (bilateral)
		95% de intervalo de confianza de la diferencia					
		Media	Inferior	Superior			
Par 1	Indicador de rendimiento antes - después	.70769	.60937	.80602	14.379	64	.000

Fuente: SSPS versión 22

### Interpretación

Los resultados del pre test de los indicadores de rendimiento de las jefaturas tuvo una  $\bar{x} = 2,8667$  y el resultado después de la implementación de la capacitación

por competencias obtuvo en los indicadores de rendimiento de una  $\bar{x}=3,5744$  , lo cual significa un incremento (diferencia de medias) 0,70769, la cual se encuentra dentro del intervalo de confianza al 95%, además según el nivel de significancia  $,000 < 0,05$ , se acepta que existe diferencia de medias, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la capacitación por competencias mejora los indicadores de rendimiento en el trabajo de las jefaturas en la Hiperbodega Leguía, 2017.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Los indicadores de rendimiento de la fuerza laboral son resultado de las mejoras que se realizan en la gestión del talento humano entre ellos el interés por capacitar a los jefes de cada organización.

La discusión de los resultados empieza con el análisis del primer objetivo específico que corresponde al diagnóstico del nivel de los indicadores de rendimiento actual de los jefes de la tienda Hiperbodega Leguía; en la tabla N°8, donde se identifica que antes de la aplicación, todas las dimensiones se encuentran en niveles de desacuerdo, siendo el mayor desacuerdo en la dimensión responsabilidad (55,4%), trabajo en equipo (54,7%), compromiso organizacional (53,4%), siendo la única dimensión que se encuentra en nivel indiferente la dimensión calidad de trabajo (39,6%). Con respecto a la variable indicadores de rendimiento antes de capacitación, se encontró en un nivel bajo (55,4%). Estos resultados contrastan con Velásquez (2015) que la productividad se ha convertido en un problema en la mayoría de las organizaciones, ya que existen numerosas circunstancias internas que influyen y afectan el rendimiento de los colaboradores , y que muy pocos se han detenido a prestarles solución, unos de los componentes se concentran en sus jornadas laborales entre 10 y 12 horas diarias con el propósito de obtener mejores resultados. Sin embargo, el hecho de que el personal trabaje más, no implica que sea más beneficioso; “al contrario, el cansancio produce bloqueos mentales que afectan por completo la productividad .

Con respecto al segundo objetivo implementar las estrategias capacitación por competencias para los jefes de la tienda Hiperbodega Leguía. En este estudio el programa aplicativo de capacitación por competencias programado en 5 sesiones distribuidas en los siguientes temas: Motivación y control emocional; toma de decisiones, capacitación y aprendizaje, ética y valores, indicadores de rendimiento el cual estuvo dirigido a los jefes de la empresa de la tienda Hiperbodega Leguía. Lo cual se reflejan en los resultados después de haber aplicado el programa.

En relación al tercer objetivo que consistió en evaluar el nivel de indicadores de rendimiento alcanzado de los jefes de la empresa después de haber

implementado la capacitación por competencia; se verifica en la tabla N°17, la mejora de los indicadores de rendimiento porque la mayoría de las dimensiones se encuentran en un nivel medio, compromiso organizacional (51,9%), trabajo en equipo (51,2%), responsabilidad (50,8%), y en nivel de acuerdo la dimensión calidad de trabajo (68,8%). Asimismo en la tabla N°18, se determinó que los indicadores de rendimiento después de la implementación de la capacitación por competencias alcanzo un nivel promedio (52,3%). Estos resultados coinciden con Pinto (2004), los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización. El aprendizaje es efectivo cuando se modifica la forma de actuar, de las personas, al tiempo que incrementa sus conocimientos. Adicionalmente, los contenidos de una capacitación, la metodología, y los recursos destinados a realizarlo, tales como materiales, tiempo y ubicación, deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos de la capacitación.

En relación a la discusión del cuarto objetivo específico compara el nivel de indicadores de rendimiento de los jefes de la tienda Hiperbodega Leguía para determinar de qué manera la capacitación por competencia fortalece los indicadores de rendimiento; se analiza la tabla N°19, que describe la comparación de las dimensiones de los indicadores de rendimiento antes y después de la aplicación del programa; con respecto a las dimensiones del indicadores de rendimiento, se verifica que la dimensión calidad de trabajo tuvo una variación de un 39,6% de un nivel de indiferencia a un nivel de acuerdo del 68,8%. En la dimensión responsabilidad el nivel de indiferencia se incrementó a 50,8%, al mismo tiempo el nivel de acuerdo tuvo una variación de 15,4%. La dimensión compromiso organizacional tuvo un incremento de 12,3% y 17,3% en los niveles de indiferencia y de acuerdo. Estos hallazgos coinciden Stephen y Coulter (2013). El indicador de rendimiento es un proceso clave de control de personas que se debe realizar periódicamente hacia el interior de la organización; en tal sentido deben existir metodologías adecuadas para conseguir la eficiencia en dicho proceso; finalmente cualquier desempeño tiene que ser evaluado para conseguir información sobre el talento humano.

## V. CONCLUSIONES

Se determinó que la propuesta de capacitación por competencias logró mejorar los indicadores de rendimiento de las jefaturas de Hiperboga- Leguía; incrementando el nivel de significancia en 0,70769.

Los indicadores de rendimiento antes de la capacitación de los jefes tuvo un importante nivel de desacuerdo con respecto a las dimensiones de responsabilidad (55,4%), trabajo en equipo (54,7%), compromiso organizacional (53,4%); mientras la dimensión calidad de trabajo en el nivel indiferente (39,6%).

Las estrategias capacitación por competencias para los jefes de la tienda Hiperbodega Leguía; se llevaron a cabo en 5 sesiones con el fin de fortalecer la motivación y control emocional, toma de decisiones, capacitación y aprendizaje, ética y valores, rendimiento laboral.

El nivel de indicadores de rendimiento alcanzado de los jefes de la empresa después de haber implementado la capacitación por competencia; tuvo mejoras en todos los niveles de las dimensiones en estudio incrementando el nivel de acuerdo, con respecto al compromiso organizacional (51,9%), trabajo en equipo (51,2%), responsabilidad (50,8%), mientras que en nivel de acuerdo la dimensión calidad de trabajo (68,8%).

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda planificar capacitaciones trimestrales relacionadas a las habilidades blandas de desarrollo para los jefes.

Se recomienda implementar programas de fortalecimiento de capacidades dirigidos a los jefes a través de cursos que sean impartidos por consultoras externas reconocidas en el medio.

Se recomienda desarrollar el programa de habilidades directivas tratando de encontrar jefes que puedan desarrollar sus potencialidades a nivel de jefaturas de área.

Se recomienda continuar el programa tratando de buscar nuevas competencias y habilidades blandas para los trabajadores en general.

## **VII. PROPUESTA**

### **Programa de capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de las jefaturas de la Hiperbodega Leguía-2017.**

Esta propuesta está basada en los puntos más vulnerables que arrojó la investigación, en los que se encuentran inmerso las jefaturas de la Hiperbodega Leguía; el estudio se justifica por necesidad de capacitación y las brechas determinar durante la evaluación del Pretest

#### **7.1. Objetivo general**

Proponer estrategias de capacitación por competencias dirigidas a los jefes de la Hiperbodega Leguía.

#### **7.2. Diagnostico situacional**

##### **Misión de la empresa**

Ahorrarle dinero a las familias peruana para vivan mejor

##### **Visión de la empresa**

Somos líderes en cada mercado donde competimos por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar.

##### **Valores corporativos**

Innovación

Integridad

Excelencia

### 7.3. Programa de Capacitación

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
6/10/17	<p><b>Nº01</b></p> <p>Motivación y control emocional</p>	<p>Aprender a manejar nuestras emociones en el trabajo.</p>	<p>Inicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Entregar material impreso con información sobre trabajo en equipo</li> <li>B. Video Trabajo en equipo animado <a href="https://youtu.be/sV0YleUNEVk">https://youtu.be/sV0YleUNEVk</a></li> <li>C. Preguntas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué significa para usted la motivación?</li> <li>¿Qué significa para usted el control emocional?</li> </ul> </li> </ul> <p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Empezar la presentación con un caso relacionado.</li> <li>B. Desarrollo del tema               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Desarrollo de cuestionario para identificar tipo de competencia relacionada.</li> </ul> </li> </ul> <p>Cierre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Preguntar y resolver dudas del público</li> </ul> <p>Hacer un reflexión final</p>	<p>Pago por hora de Capacitación</p> <p>S/200.00</p>

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
13/10/17	<b>Nº02</b> Toma de decisiones	Decidir buenas decisiones en su jefatura	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso de la mejora continua</p> <p>B. Video sobre la toma de decisiones</p> <p><a href="https://youtu.be/pe_XWq7wOWQ">https://youtu.be/pe_XWq7wOWQ</a></p> <p>A. Empezar la presentación del desarrollo de toma de decisiones</p> <p>B. Exponer las etapas para la toma de las decisiones.</p> <p>C. Cierre:</p> <p>Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer un reflexión final</p>	<p>Pago por hora de Capacitación</p> <p>S/200.00</p>

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
20/10/17	<p style="text-align: center;"><b>Nº03</b></p> Capacitación y aprendizaje	Mejorar las capacidades de auto aprendizaje.	<p>Inicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Entregar material impreso la importancia de la capacitación.</li> <li>B. Preguntar cuántos asisten o llevan cursos de capacitación.</li> <li>C. Beneficios de tener de la capacitación.</li> </ul> <p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Empezar la presentación mostrando la información a tratar</li> <li>B. Video  <a href="https://youtu.be/NRdG6zPo1cU">https://youtu.be/NRdG6zPo1cU</a></li> <li>C. Indicar los tipos de cursos que ofrecen las instituciones capacitadoras</li> </ul>	Pago por hora de Capacitación  S/200.00

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
27/10/17	<p align="center"><b>Nº04</b> Ética y valores</p>	<p>Promover los valores y la ética profesional.</p>	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso con información sobre código de ética.</p> <p>B. Pregunta clave a los asistentes:  ¿La empresa transmite valores organizacionales?  ¿Usted conoce sobre el código de ética?</p> <p>C. Preguntar y resolver dudas del público  Hacer una reflexión final para que comprenda la ausencia del cumplimiento de valores dentro de la empresa.</p>	<p align="center">Pago por hora de Capacitación</p> <p align="center">S/200.00</p>

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
3/11/17	<p align="center"><b>N°05</b> Indicadores de Rendimiento</p>	<p>Generar una cultura de evaluación por resultados en las jefaturas.</p>	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso con información, sobre el rendimiento laboral.</p> <p>B. Pregunta clave a los asistentes:</p> <p>C. ¿Considera usted importante evaluar los resultados alcanzados de los jefes?</p> <p>¿La empresa se preocupa por el rendimiento de los jefes?</p> <p>D. Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer una reflexión final para que comprenda la consecuencia de la importancia</p>	<p align="center">Pago por hora de Capacitación</p> <p align="center">S/200.00</p>

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, C., & Bedoya, L. (2013). *Propuesta de un plan de capacitación dirigido al personal de ventas de proveeduría de servicios y suministros industriales-México*;;. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/336385040/Propuesta-de-un-plan-de-capacitacion-dirigido-al-personal-de-ventas-de-proveduria-de-servicios-y-suministros-industriales>
- Aguilar, N., Magaña, D., & Surdezs, E. (2007). *Satisfacción en el trabajo* . Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010x.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf)
- Alles, M. (2012). *Dirección estratégica de recursos Humanos* . Buenos- Aires Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Capacitación por competencias*. En *Gestión por Competencias* (págs. 263-275). Buenos Aires- Argentina: Editorial Granica S.A.
- Angulo, O. (2006). *Indicadores de rendimiento*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>
- Antena, E. D. (2017). *Poca productividad en el puesto de trabajo*. 1.
- Ávila, C. (2006). *Introducción a la Metodología de la investigación*. Recuperado de [http://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2017\\_implementacion\\_gestion\\_001.pdf](http://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2017_implementacion_gestion_001.pdf)
- Bonorino, J. (2008). *Aspectos Éticos* . Recuperado de <http://www.uchile.cl/portal/investigacion/centro-interdisciplinario-de-estudios-en-bioetica/documentos/76206/seleccion-de-los-participantes-en-actividades-de-investigacion>

- Boudreau, J., & Milkovich, C. (1994). *Capacidades de las Habilidades* . Recuperado de [https://www.iberlibro.com/servlet/SearchResults?an=George+T.+Milkovich%2C+John+W.+Boudreau%2C+Carolyn+Milkovich&cm\\_sp=det-\\_-bdp-\\_-author](https://www.iberlibro.com/servlet/SearchResults?an=George+T.+Milkovich%2C+John+W.+Boudreau%2C+Carolyn+Milkovich&cm_sp=det-_-bdp-_-author)
- Butaric, R. (2017). *Dimensiones del indicadores de rendimiento* . Recuperado de <https://es.slideshare.net/rbutaric/rendimiento-laboral-presentacion>
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral en empresa azucarera- Chile*. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Carrasco, M. (2015). *Gestión de capacitación por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo- Cuzco*”;. Recuperado de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel\\_Casa\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Casa, M. (2015). “*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo*”. Recuperado de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel\\_Casa\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cayotopa, A. (2017). *Gestión por Competencias para el talento Humano en la empresa Grupo Rtp SAC. Chiclayo -2015*. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/824/1/TL\\_CayotopaDelgadoAnalizz.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/824/1/TL_CayotopaDelgadoAnalizz.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *Indicadores de rendimiento*. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Colca, H. (2016). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Atuncolla*. Recuperado

- de  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1555/COLCA\\_QUIS  
PE\\_HEBER.pdf?sequence=1](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1555/COLCA_QUIS_PE_HEBER.pdf?sequence=1)
- Cordova, R. (2017). *Baja productividad*. Recuperado de  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14603116>
- Diario El Comercio. (2017). *Despedir o no al 10% de los empleados menos productivos*. Recuperado de  
<https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/despedir-10-empleados-productivos-noticia-474849>
- Diario Gestion . (2016). *Baja productividad en las empresa*. Recuperado de  
<https://gestion.pe/empresas/lo-que-estan-haciendo-companias-peruanas-mas-competitivas-2151906>
- Draghi, C. (2017). *Baja productividad*. Recuperado de <https://gestion.pe/empleo-management/nueve-consejos-elevar-productividad-reuniones-trabajo-2199787>
- Fariñas, A., & Gomez, M. (2010). *Definicion de Instrumento* . Recuperado de  
Recuperado de <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos>
- García , A. (2015). *Diseño de una herramienta de evaluación del desempeño para personal administrativo en institución educativo- México*. Recuperado de  
<http://eprints.uanl.mx/8893/1/Diseno%20de%20una%20herramienta.pdf>
- García, A. (2015). *Diseño de una herramienta de evaluación del desempeño para personal administrativo en institución educativo- México*. Recuperado de  
<http://eprints.uanl.mx/8893/1/Diseno%20de%20una%20herramienta.pdf>
- Lora, E. (2015). *Baja Productividad* . Recuperado de  
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2011/03/pdf/Lora.pdf>
- Loreto, L. (2017). *Baja productividad* . Recuperado de  
<http://www.diariolaantena.com.ve/>

- Luceño, L. (2010). *Técnicas de evaluación de rendimiento*. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Maribel, C. (2015). *Gestión de capacitación por competencia y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2015*. Recuperado de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel\\_Casa\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martín, J. (2012). *Problemas de rendimiento*. Recuperado de [http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter\\_-\\_eBook\\_sobre\\_Rendimiento\\_Laboral.pdf?\\_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzG6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6IZ1d-JQoSfy4bkrMag&\\_hsmi=8750852](http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzG6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6IZ1d-JQoSfy4bkrMag&_hsmi=8750852)
- Mena, W. (2014). *Propuesta de Modelo de Gestión por competencias orientado al personal administrativo de la universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena\\_Juna\\_Wilma\\_Anita.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena_Juna_Wilma_Anita.pdf)
- Mertens, L. (2015). *Capacitación por competencia*. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/01cap04.htm>
- Muñoz, A. (2012). *Evaluación de indicadores de rendimiento*. Recuperado de <http://www.cepvi.com/index.php/psicologia/trabajo/evaluacion-del-rendimiento-laboral>
- Noreña, A. (2012). *Aspectos éticos*. Recuperado de <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/2936>
- Parra, G. (2014). *Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: Ecuaquímica"- Ecuador*. Recuperado de

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5320/1/T2063-MBA-Parra-Los%20procesos.pdf>

Pasquel, M., & Otiniano, R. (2015). *Plan de capacitación para mejorar las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando en la empresa sociedad Agrícola Virú S.A.* Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1422/1/Pasquel\\_Maria\\_Mejorar\\_Competencias\\_Genericas.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1422/1/Pasquel_Maria_Mejorar_Competencias_Genericas.pdf)

Perez, J., & Gardey, A. (2012). *Definicion de aprendizaje.* Recuperado de <https://definicion.de/aprendizaje/>

Pinto, R. (2004). *Definicion de Capacitacion.* Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>

Rodriguez, E. (2015). *Tecnicas e Instrumentos .* Recuperado de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html). Extraído el 20.05.17

Rodriguez, G. (2015). *Programa de capacitacion para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. .* Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1927/1/grodriguez.pdf>

Salazar, D. (2014). *Implementación del sistema de evaluación de desempeño 360° en Came Contratista y servicios Generales S.A- Lima.* Recuperado de [file:///C:/Users/Pc2/Downloads/salazar\\_fds.pdf](file:///C:/Users/Pc2/Downloads/salazar_fds.pdf)

Stephen, R., & Coulter, M. (2013). *Teorias de Rendimiento.* Recuperado de <https://www.freelibros.org/>

Torres, G. (2014). *“Capacitación por competencias para la evaluación y optimización del área de producción de la empresa vidrio Glass S.A.C.”*. Recuperado de [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM\\_d013dd8b8e0f6b2ddf939d677401e78d/Details](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_d013dd8b8e0f6b2ddf939d677401e78d/Details)

Vázquez, E. (2016). *Propuesta para incrementar la productividad en empresas del área metropolitana en función del clima organizacional- Mexico.*

Recuperado

de

<http://148.204.210.201/tesis/1457542661891TESISBORRADOR.pdf>

Velasquez, M. (2015). *Factores que afectan la productividad en el trabajo* .

Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/280867>

Vergara, G. (2015). *Propuesta Metodológica de indicadores de impacto de la*

*capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios*. Recuperado de

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1663/C20-V4-T.pdf?sequence=5>

## ANEXOS

### Anexo N°01: Confiabilidad del Instrumento

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	65	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	65	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	25

### Anexo 02: Base de datos del pre test

ID_TRAB	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	V2	Nivel	
1	2	4	1	4	2	1	1	4	4	5	2	1	3	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	26	Muy bajo
2	2	4	2	4	2	2	1	5	5	5	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	Bajo
3	2	4	2	4	3	1	2	4	5	4	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	30	Bajo
4	1	5	1	4	2	2	1	5	5	4	1	1	3	3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	22	Muy bajo	
5	2	4	2	4	2	1	2	4	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	Bajo
6	2	4	2	4	2	1	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	33	Bajo
7	3	4	3	4	2	2	2	4	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	33	Bajo
8	2	4	3	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	35	Bajo	
9	2	4	3	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	34	Bajo
10	2	5	3	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	Bajo
11	3	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	38	Bajo	
12	3	4	3	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	Promedio
13	2	4	2	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	Bajo
14	3	5	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	35	Bajo	
15	2	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	Bajo
16	2	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	Bajo
17	3	4	3	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	33	Bajo	
18	3	5	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	35	Bajo
19	3	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	Bajo
20	2	4	2	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	33	Bajo	
21	2	4	3	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	35	Bajo	
22	2	5	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	Bajo
23	2	4	2	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	34	Bajo	
24	3	3	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	34	Bajo	
25	3	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	35	Bajo	

26	2	3	2	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	34	Bajo
27	2	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	34	Bajo
28	2	3	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	Bajo
29	3	4	2	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	Bajo
30	2	4	2	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	Bajo
31	3	4	2	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	Bajo
32	3	4	2	4	3	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	Bajo
33	2	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	Bajo
34	2	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	Bajo
35	2	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	Bajo
36	2	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	33	Bajo
37	3	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	34	Bajo
38	3	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	37	Bajo
39	3	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	37	Bajo
40	3	4	2	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	41	Promedio
41	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	3	61	Alto
42	4	3	2	4	2	2	4	5	5	5	4	2	3	5	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	57	Alto
43	4	5	4	5	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	2	3	4	50	Promedio
44	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	50	Promedio
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	Muy alto
46	5	1	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	64	Muy alto
47	4	5	2	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	4	2	1	2	3	5	4	3	3	4	3	2	45	Promedio
48	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	69	Muy alto
49	4	5	3	5	3	3	4	5	5	4	4	2	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	2	4	53	Alto
50	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	60	Alto
51	5	5	3	3	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	68	Muy alto
52	2	1	1	4	3	1	3	5	5	3	5	4	5	4	4	4	1	3	3	3	3	1	1	1	1	43	Promedio
53	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	55	Alto



### Anexo 03: Base de post test

ID_TRAB	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	V2	Niveles
1	3	2	2	4	3	2	1	4	4	5	2	2	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	1	39	Bajo
2	3	2	3	4	3	3	2	5	5	5	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	46	Promedio
3	3	2	3	4	4	1	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	44	Promedio
4	2	2	3	4	3	3	1	5	5	4	1	1	4	4	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	32	Bajo
5	3	2	3	4	3	1	3	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	Promedio
6	3	2	3	4	3	1	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	48	Promedio
7	4	2	4	4	3	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	48	Promedio
8	3	2	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	50	Promedio
9	3	2	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	49	Promedio
10	3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	Promedio
11	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	53	Alto
12	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	Alto
13	3	3	3	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	Promedio
14	4	3	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	50	Promedio
15	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48	Promedio
16	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	49	Promedio
17	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	48	Promedio
18	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	50	Promedio
19	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48	Promedio
20	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	48	Promedio
21	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	50	Promedio
22	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	Promedio
23	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	49	Promedio
24	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	49	Promedio
25	4	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	50	Promedio

26	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	49	Promedio	
27	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	49	Promedio	
28	3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48	Promedio	
29	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	Promedio	
30	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48	Promedio	
31	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48	Promedio	
32	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	Promedio	
33	3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48	Promedio	
34	3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	Promedio	
35	3	4	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48	Promedio	
36	3	3	3	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	48	Promedio	
37	4	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	49	Promedio	
38	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	52	Alto	
39	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	52	Alto	
40	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	56	Alto	
41	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	63	Alto	
42	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	61	Alto	
43	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	58	Alto	
44	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	58	Alto
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	Alto	
46	5	1	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	65	Muy alto
47	4	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	1	3	4	5	4	4	4	4	4	3	55	Alto	
48	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	69	Muy alto	
49	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	59	Alto	
50	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	63	Alto	
51	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	68	Muy alto	
52	3	1	1	4	4	1	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	1	1	1	1	47	Promedio	
53	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	Alto	

54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	Alto
55	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	55	Alto	
56	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	74	Muy alto	
57	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	64	Muy alto	
58	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	66	Muy alto
59	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	60	Alto	
60	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	Alto	
61	4	5	3	5	3	3	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	Alto	
62	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	56	Alto	
63	4	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	71	Muy alto	
64	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	66	Muy alto
65	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	74	Muy alto	

## Anexo N°04: Validaciones de Expertos



### TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

##### 1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Juan Amílcar Villanueva Galderon  
 1.2 Profesión : Lic. Administración  
 1.3 Grado académico : MBA  
 1.4 Título Profesional : Licenciado en Administración  
 1.5 Institución donde trabaja : UCV  
 1.6 Cargo que desempeña : Docente  
 1.7 Teléfono : 975412175  
 1.8 Correo Electrónico : javillan@ucv.edu.pe  
 1.9 Nombre del Investigador : Deyan D'Amor Delyado Domínguez

##### II. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

###### 3.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

###### 3.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

###### 3.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

3.4. Pertinencia de los ítems con los indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

3.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

4. CONCLUSIONES:

*Todas los instrumentos justificados para su uso.*

---



---



---



---

Pimental, Diciembre 2017

  
 Mgtr. / Dr. *Jesus Amador Villanueva Caldas*  
 Firma y sello del experto

DNI: 41400929

## TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

## 1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido: *Abel Eduardo Camarero Isla*
- 1.2 Profesión: *MEDICO-AUDITOR*
- 1.3 Grado académico: *MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN*
- 1.4 Título Profesional: *MEDICO*
- 1.5 Institución donde trabaja: *HOSPITAL REGIONAL DE LAMBAYEQUE*
- 1.6 Cargo que desempeña: *GERENTE UNIDAD DE GESTIÓN DE PR.*
- 1.7 Teléfono: *947490995*
- 1.8 Correo Electrónico: *abelcamarero@isla@gmail.com*
- 1.9 Nombre del Investigador: *Berni Doraín Delgado Delgado*

## I. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

## 1.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	/			

## 1.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	/			

## 1.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	/			

3.4. Pertinencia de los ítems con los indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	/			

3.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	/			

4. CONCLUSIONES:

---



---



---



---



---

  
 Dr. Abel Chausary Isla, Arequipa, 15 de Diciembre 2017  
 MBA Administración  
 Profesor Universitario

  
 Firma y sello del experto  
 nro. 16644393

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

1.1 Nombre y Apellido : María del Socorro Espinoza Sarmiento  
 1.2 Profesión : Contadora Pública  
 1.3 Grado académico : Mg. en Administración  
 1.4 Título Profesional : Contadora  
 1.5 Institución donde trabaja : Colegio Militar "Blas Alzamora"  
 1.6 Cargo que desempeña : Sup. Contable  
 1.7 Teléfono : 978042132  
 1.8 Correo Electrónico : mkatis2@hotmail.com  
 1.9 Nombre del Investigador : Dr. Damián Delgado Delgado

3. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

3.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

3.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

3.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

3.4. Pertinencia de los ítems con los indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

3.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	X			

4. CONCLUSIONES:

---



---



---



---



---



---

Pimentel, Diciembre 2017



INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
 CÉSAR VALLEJO  
 OFICINA DE ASESORIA

Mgtr. / Dr.

Firma y sello del experto

DNI:

## Anexo N°05 Matriz de consistencia para elaboración de proyecto de tesis.

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: DERSON D' HAMIR DELGADO DORREGARAY

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LAS JEFATURAS DE LA HIPERBODEGA LEGUÍA, 2017.

FACULTAD/ESCUELA: ADMINISTRACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿En qué medida una propuesta de capacitación por competencias mejorará los indicadores del rendimiento en las jefaturas de la tienda Hiperbodega Leguía, 2017?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Diseñar una propuesta de capacitación por competencia para mejorar los indicadores de rendimiento en las jefaturas de la tienda Hiperbodega Leguía.	H: Si se realiza una capacitación por competencias; entonces, mejoraran los indicadores de rendimiento en el trabajo de las jefaturas en la Hiperbodega Leguía.	<b>INDEPENDIENTE</b>  Capacitación por competencias	Aplicada	65 Colaboradores	Encuesta de elaboración propia.	Las medidas estadísticas a utilizar:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia relativa,</li> <li>• Media aritmética,</li> <li>• Varianza ,</li> <li>• Desviación Estándar y Coeficiente de Variabilidad</li> </ul>
	<b>DISEÑO</b>			<b>MUESTRA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>		
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">G: O 1 X O 2</div> Donde: <b>Dónde:</b> <b>G</b> : Grupo de estudio <b>O<sub>1</sub></b> : Desempeño laboral: Pre test <b>X</b> : Evaluación por competencia <b>O<sub>2</sub></b> : Desempeño laboral: Post test			65 colaboradores	Encuesta de elaboración propia		

### Anexo n°06: Instrumento

**Objetivo:** Determinar las necesidades de capacitación por competencias en jefes de la Hiperbodega Leguía, 2017.

La presente encuesta será aplicada a los colaboradores con el fin de determinar las necesidades de capacitación a los jefes, 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

Ítems	TD	D	NAND	A	TA
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted, que los jefes tienen conocimientos básicos de las labores que usted realiza en su área?					
2. ¿Considera usted, que los jefes necesitan ser capacitados en habilidades prácticas (motivación y control emocional)?					
3. ¿Considera usted, que las situaciones que se observan en el trabajo influyen positivamente en la toma de decisiones de los jefes?					
4. ¿Considera usted, que el estudio de las situaciones diarias en el trabajo son importantes en un proceso de capacitación?					
5. ¿Considera usted, que el nivel de aprendizaje profesional que tienen los jefes es el adecuado para dirigir su equipo de trabajo					
6. ¿Considera usted, que los jefes conocen las normas de ética y conducta de la organización?					

7. ¿Considera usted que los jefes alcanzan las metas con los recursos que le brinda la empresa?					
8. ¿Considera usted, que en la empresa se deben implementar manuales de funciones para mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes?					
9. ¿Considera usted que los jefes deben planificar sus actividades diarias dentro de la empresa?					
10. ¿Considera usted que la implementación de cursos en instituciones de educación superior va a mejorar los indicadores de rendimiento de los jefes?					
11. ¿Considera usted, que la empresa mide los resultado del trabajo que realizan sus jefes?					
12. ¿Considera usted, que los jefes planifican la gestión que tienen bajo su responsabilidad?					
13. ¿Considera usted, que los jefes están dispuestos a aceptar los cambios que se realizan en la organización?					
14. ¿Considera usted, que las expectativas que los jefes tienen sobre su trabajo son las mejores?					
15. ¿Considera usted, que los jefes manejan de manera adecuada los conflictos que se presentan dentro de la organización?					
16. ¿Considera usted, que la comunicación que tiene con los jefes se da de una manera eficiente?					
17. ¿Considera usted, que los jefes toman en cuenta sus opiniones con respecto al trabajo?					
18. ¿Considera usted, que los jefes mantienen un compromiso con la organización?					
19. ¿Considera usted, que la empresa es exigente con el cumplimiento de las metas que tienen los jefes?					
20. ¿Considera usted, que los jefes aceptan la tecnología con la que actualmente dispone la empresa?					
21. ¿Considera usted, que los jefes tienen buena disposición para el trabajo?					
22. ¿Considera usted, que existen buenas relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores?					
23. ¿Considera usted, que los jefes se anticipan a					

las dificultades?					
24. ¿Considera usted, que los jefes tienen gran capacidad para resolver problemas?					
25. ¿Considera usted, que los jefes incentivan el trabajo en equipo?					

Anexo N°07





PROPUESTA DE  
CAPACITACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA  
MEJORAR LOS INDICADORES  
DE RENDIMIENTO DE LAS  
JEFATURAS DE LA  
HIPERBODEGA LEGUÍA, 2017

by Derson Delgado

---

Submission date: 14-Dec-2017 10:28AM (UTC-0500)

Submission ID: 898010918

File name: TESIS\_DERSON\_DELGADO.docx (1.38M)

Word count: 38821

Character count: 107600

**ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS DE LA UNIVERSIDAD  
CESAR VALLEJO**

Yo, MBA Carlos Antonio Angulo Corcuera, docente de la facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES de la UCV – filial Chiclayo, y revisor del trabajo académico (tesis) titulado: **“PROPUESTA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LAS JEFATURAS DE LA HIPERBODEGA LEGUÍA, 2017”**; del bachiller de la escuela profesional de ADMINISTRACION:

DERSON D`HAMIR DELGADO DORREGARAY

Que el citado trabajo académico tiene índice de similitud 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencias irrelevantes que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad CESAR VALLEJO.



Chiclayo, diciembre del 2017

MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera  
Magister en Administración de Negocios  
Licenciado en Administración  
CLAD. N° 18480

---

MBA: CARLOS ANTONIO ANGULO CORCUERA

Docente de la facultad de Ciencias Empresariales de la UCV



# FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

## 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Dalyardo D. Sotomayor D. Heron  
D.N.I. : 4.391.60.63  
Domicilio : Calle N.º 920 P. 5, Buenos Aires  
Teléfono : Fijo : 255533 Móvil : 962331877  
E-mail : dalyard - 1986@hotmail.com

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales  
Escuela : Administración  
Carrera : Administración  
Título : Licenciado en Administración

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado :

Mención :

Doctorado

## 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Dalyardo D. Sotomayor D. Heron

Título de la tesis:

Propuesta de capacitación por competencias para mejorar los indicadores de rendimiento de la Junta de la Piscochaca Legua, 2017

Año de publicación : 2017

## 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

25-01-19



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
EP DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

DELGADO DORREGARAY DERSON D'HAMIR

INFORME TÍTULADO:

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE  
RENDIMIENTO DE LAS JEFATURAS DE LA HIPERBODEGA LEGUÍA, 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

---

SUSTENTADO EN FECHA: 28/01/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN