



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Capacitación y competencias laborales en los colaboradores de la UGEL Santa  
2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORAS:

Huaccha Puntiyu, Fiorela Anabel (ORCID: 0000-0001-5145-9979)

Machado Barriga, Neidi Paola (ORCID: 0000-0001-7296-6662)

ASESOR:

Mgtr. Gutiérrez Chilca, Randall Manolo (ORCID: 0000-0003-2114-3724)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHIMBOTE – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A mis maestros

Por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a compartir sus conocimientos. Quienes brindaron dedicación para el desarrollo de un buen trabajo.

A mis padres, María y Walter.

Porque sin ellos no hubiera logrado una meta más en mi vida profesional, por su apoyo moral y entusiasmo que me brindaron para seguir adelante

Fiorela

El presente trabajo de investigación lo dedicamos principalmente a Dios, por ser inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial aquellos que nos abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos.

Neidi

## **Agradecimiento**

A mis padres por confiar y creer en mí, gracias por el apoyo durante estos cinco años de educación.

Gracias a mis hermanas Sara y Cristina por sus consejos y apoyo moral, por estar pendiente siempre de mí; gracias a dios por este nuevo triunfo.

A nuestros docentes de la universidad.

Quienes brindaron una buena enseñanza, formándonos profesionalmente

Fiorela

A mis padres, por estar presentes no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona.

A cada uno de nuestros docentes, que dieron lo mejor para nuestra formación académica.

Gracias a Dios por darnos un día más de vida y darnos fuerzas para superar todo los obstáculos.

Neidí

## Página del Jurado

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	---------------------------------------	---

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a).

**HUACCHA PUNTIYO FIORELA ANABEL**

Cuyo título es:

**Capacitación y competencias laborales en los colaboradores de la UGEL  
Santa 2019**

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: .....<sup>15</sup>..... (Número).....  
.....<sup>QUINCE</sup>..... (Letras).

Chimbote 12 de Diciembre del 2019.

.....  
MGTR. RANDALL MANOLO GUTIERREZ CHILCA  
PRESIDENTE

.....  
MGTR. CHRISTIAN URBINA SUASNABAR  
SECRETARIO

.....  
MGTR. JUAN FRANCISCO SALAZAR LLANOS  
VOCAL

## Página del jurado

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	---------------------------------------	---

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a).

**MACHADO BARRIGA, NEIDI PAOLA**

cuyo título es:

**Capacitación y competencias laborales en los colaboradores de la UGEL  
Santa 2019**

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: .....15..... (Número).....  
.....QUINCE..... (Letras).

Chimbote 12 de Diciembre del 2019.

  
.....  
MGTR. RANDALL MANOLO  
GUTIERREZ CHILCA

PRESIDENTE

  
.....  
MGTR. CHRISTIAN URBINA  
SUASNABAR

SECRETARIO

  
.....  
MGTR. JUAN FRANCISCO  
SALAZAR LLANOS

VOCAL

## Declaratoria de autenticidad

Nosotros Fiorela Anabel Huaccha Puntiyó, con DNI 70135618 y Neidi Paola Machado Barriga, con DNI 71314770 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de grados y título de la Universidad Cesar Vallejo Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaños es veraz y autentica.

asi mismo, declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por la cual e someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.



---

Fiorela Anabel Huaccha Puntiyó

DNI N°70135618



---

Neidi Paola Machado Barriga

DNI N°71314770

Chimbote, diciembre 2019

## Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	vi
Índice .....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	17
2.1 Tipo y diseño de investigación .....	17
2.2 Operacionalización de variables .....	19
2.3 Población, muestra y muestreo .....	20
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, .....	20
2.5 Procedimientos.....	21
2.6 Método de análisis de datos .....	22
2.7 Aspectos éticos .....	22
III. RESULTADOS.....	23
IV. DISCUSIÓN .....	39
V. CONCLUSIONES .....	42
VI. RECOMENDACIONES .....	44
REFERENCIAS .....	45
Anexos.....	51

## RESUMEN

El presente estudio se titula Capacitación y competencias laborales en los colaboradores de la UGEL Santa 2019, tuvo como objetivo determinar la relación entre la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019, en el cual se aplicó dos cuestionarios sobre capacitación y competencias laborales, sobre una muestra de 139 colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Los resultados son significativos debido a que existe una relación positiva entre capacitación y competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019. Por lo tanto, se comprobó la hipótesis de investigación con la prueba estadística de Rho Spearman que proporcionó una significancia menor a 0,05. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho de 0.78, indica que existe una relación alta entre las variables de estudio. Con respecto al análisis descriptivo de las variables, se encontró que el 47,5% de los colaboradores encuestados, manifestaron que la capacitación es de nivel medio y el 23,7% lo consideró de nivel alto; mientras los niveles de las competencias laborales, reflejan un 47,5% de los encuestados es de nivel medio y un 24,5% de nivel alto. Con respecto a las dimensiones de la capacitación se obtuvo que el diagnóstico de las necesidades de capacitación fue valorada en un nivel medio con 40,3%; y planeación de la capacitación en nivel medio con 40,3%; mientras que los niveles de las dimensiones de las competencias laborales obtuvieron según los colaboradores: logro y acción un nivel medio con 43,2%; ayuda y servicio, un nivel alto con 46%; influencia, un nivel medio con un 43,2%; competencias intelectuales, un nivel medio con 46%; y, eficacia personal un nivel medio con 51,1%.

**Palabras clave:** Capacitación, diagnóstico de necesidades de capacitación, planeación de capacitación, competencias laborales.

## ABSTRACT

This study is entitled Training and job skills in employees of the UGEL Santa 2019, in order to determine the relationship between training and job skills of employees of the UGEL Santa 2019, in which two training questionnaires were applied and labor competencies, on a sample of 139 employees of the UGEL Santa 2019.

The results are significant because there is a positive relationship between training and job skills of the employees of the UGEL Santa 2019. Therefore, the research hypothesis was verified with the Rho Spearman statistical test that provided a significance less than 0, 05. Likewise, the Rho correlation coefficient of 0.78 indicates that there is a high relationship between the study variables. With respect to the descriptive analysis of the variables, it was found that 47.5% of the employees surveyed stated that the training is medium level and 23.7% considered it high level; While the levels of labor competencies, reflect 47.5% of respondents is medium level and 24.5% high level. Regarding the dimensions of the training, it was obtained that the diagnosis of the training needs was assessed at an average level with 40.3%; and training planning at medium level with 40.3%; while the levels of the dimensions of the labor competencies obtained according to the collaborators: achievement and action an average level with 43.2%; help and service, a high level with 46%; influence, an average level with 43.2%; intellectual skills, an average level with 46%; and, personal efficiency an average level with 51.1%.

**Keywords:** Training, diagnosis of training needs, training planning, job skills.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el mundo del siglo XXI, la gestión de competencias se ha convertido en un proceso novedoso y complejo que involucra un cambio en los programas y planes de capacitación realizados por las organizaciones con la finalidad de generar mejores resultados en la adquisición y desarrollo de las competencias relacionadas con el trabajo.

Una organización que cuenta con profesionales o técnicos preparados para desempeñar las funciones dentro de la organización contribuye al logro de los propósitos y metas organizacionales. Sin embargo, en países como Malasia en donde se requiere de mano de obra calificada para ocupar determinados cargos en las organizaciones y apoyar y contribuir al desarrollo de esta nación, en este país solo el 28% de los profesionales se encuentra capacitado para ocupar cargos importantes en las organizaciones

En el Perú, Luna (2017) indica que las organizaciones educativas, de acuerdo a las políticas educativas nacionales, se encuentran de forma permanente desarrollando programas y planes de capacitación para desarrollar las competencias de los colaboradores en sus dimensiones intelectual, estratégica y actitudinales con la finalidad de mejorar la calidad y el servicio en las diferentes instituciones educativas.

Los colaboradores que trabajan en instituciones educativas realizan actividades administrativas que deben garantizar el cumplimiento de las políticas nacionales vigentes en relación a las actividades planificación, organización y dirección de la gestión educativa; sin embargo las competencias laborales que despliegan en el ejercicio profesional en las organizaciones educativas no es el esperado y ello se evidencia en las calificaciones negativas en su desempeño, en los resultados de la evaluación de desempeño y en la débil valoración de su actividad educativa por parte de la comunidad o sociedad en general.

En Ancash, se puede evidenciar que existe un estado de conformismo por parte de los docentes, especialmente en aquellos que ya están nombrados, quienes por ya

contar con la estabilidad laboral se muestran pesimistas y poco colaboradores en desarrollar sus competencias laborales mediante programas de capacitación permanente, mientras que en el caso de los maestros jóvenes existen niveles de interés distintos en los cuales, una segunda especialidad y contar con estudios de maestría y doctorado se vuelven una exigencia para ser competitivos y más efectivos en la adquisición y desarrollo de competencias laborales.

La Unidad de Gestión Educativa Local Santa, entidad descentralizada educativa de la región Ancash se encarga de implementar y fiscalizar el cumplimiento de las políticas nacionales de capacitación de maestros, sin embargo presenta como una de sus deficiencias la falta de una evaluación integral de la efectividad y significatividad de las acciones de capacitación y de su impacto a nivel de las organizaciones educativas y comunidad en general, además se presentan deficiencias en los niveles de logro de las competencias genéricas y debilidades en el desarrollo y facilitación de las capacidades relacionadas con el puesto específico que desempeña en la organización educativa, así como manifiesta problemas en las competencias actitudinales y emocionales reflejada en comportamientos inadecuados como práctica de una comunicación informal en la enseñanza, baja capacidad de escucha, falta de prudencia, cortesía y trato amable, entre otros.

Otra deficiencia de los programas de capacitación a nivel de la región es la falta de un diagnóstico situacional integrado de la realidad de las diferentes instituciones educativas, debido a que Ancash es una región que cuenta con costa, sierra y ceja de selva, así como la economía de los gobiernos locales y la diversidad geográfica y cultural, situación que exige contar con datos reales de las necesidades de capacitación de los maestros, como la planificación de la capacitación en función al tiempo y disponibilidad del personal, del mismo modo se concentra en el contenido del programa de capacitación, así como del costo beneficio que se pretende alcanzar.

Frente a esa situación, en las organizaciones educativas se ha de focalizar sus esfuerzos y planes de acción inmediata en la evaluación de la efectividad y eficacia de los programas de capacitación para el desarrollo de competencias de los colaboradores para garantizar el óptimo funcionamiento de las instituciones

educativas a nivel de la provincia de Santa de ahí la importancia de estudiar la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

En el ámbito internacional se hallaron los siguientes trabajos de investigación:

En Cuba, Porta y Tarrío (2019) en su artículo científico se plantearon como objetivo realizar un análisis crítico y reflexivo respecto a la capacitación para el desempeño laboral tomando en cuenta la relación con la productividad y la toma de decisiones organizacionales con la finalidad de definir y establecer cuáles son las mejores prácticas para identificar cuáles son las necesidades de capacitación, así como explicar el rol de las actitudes de la fuerza laboral en torno a la asociación entre las acciones de capacitación y la productividad laboral. Se concluye que la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de capacitación para los trabajadores productivos influye significativamente en el desarrollo de sus competencias laborales.

Tamm (2018) quien sostiene que los procesos de capacitación en las organizaciones contribuyen a involucrar a los trabajadores en las tareas laborales, así como generan impacto en las competencias laborales, especialmente en aquellas tareas de carácter desafiante.

En España, Gil (2017) en su artículo científico realizaron un estudio descriptivo, no experimental respecto a la evaluación de competencias laborales en donde concluyó que: algunas dificultades que pueden encontrarse en esta tarea y se propone medidas para optimizar la evaluación de competencias laborales, descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, realizada en términos de competencias exigidas para su desempeño y explicitando los comportamientos observables, contribuiría a evaluar con acierto la competencia de quien lo ocupa o podría ocuparlo.

En Venezuela, Durán (2016) en su artículo científico, realizaron una revisión de literatura especializada sobre la formación docente, las competencias y la docencia universitaria en el cual se realizó la validación del cuestionario de formación en competencias en una muestra de docentes de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago; concluyó que las actividades de formación, fortalecimiento y desarrollo

en competencias profesionales aplicados en los docentes de las universidades venezolanas contribuyen a obtener mejores resultados en las actividades de enseñanza, producción de la investigación y de actividades de responsabilidad social.

En México, Palmar y Valero (2014), en un estudio de campo, transaccional y no experimental, aplicado a una muestra de 31 trabajadores de los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia analizó las Competencias y desempeño laboral de los gerentes de estos institutos; legando a la conclusión que: el 29% de los encuestados opinó estar absolutamente de acuerdo, y el 35% de acuerdo respecto al nivel de competencias particulares por area o familia de puestos, así como el 31% manifestó estar de acuerdo, 23% en desacuerdo respecto al nivel de competencias distintivas de un puesto.

En Venezuela, Sandoval y Pernaletе (2014) en su artículo científico, mediante un estudio descriptivo, de campo, proyectivo en una muestra de Gestión del Talento Humano, que se basan en la competencia laboral; concluyó que: que la implementación y ejecución de un marco de trabajo para gestionar las competencias se puede fortalecer el desarrollo de una organización de manera tal, que permita presentar una información con mayor significado, así como de forma articulada con su contexto y dominio.

En México, García y Martínez (2014) en su artículo científico, mediante un estudio de carácter documental; concluyó que: en México la preparación de los docentes determina la concepción de las competencias docentes, siendo la propuesta Tuning para América Latina, la más adecuada para caracterizar las competencias en la actividad educativa dentro de un escenario caracterizado por la complejidad y permanentes cambios.

En España, González (2014) en su artículo científico realizaron una investigación descriptiva respecto a las competencias docentes de la formación para el empleo en el que concluyó que: El derecho a la educación adopta en el proceso formativo de profesionales un significado individual y social creciente que contribuye a la comprensión de los fines educativos, a los ideales de alcanzar un mejor nivel de la

calidad de vida de las personas como a los de la cohesión económica y social y del fomento del empleo.

En el ámbito nacional se hallaron los siguientes trabajos:

Saavedra (2019) realizó un estudio de tipo correlacional para comprobar la relación entre la gestión de la capacitación y el desarrollo de competencias laborales en una entidad pública con una muestra de 80 colaboradores administrativos concluyó que en relación a la variable capacitación que, el 62,50 % de las personas encuestadas, perciben que esta variable posee un nivel moderado y en sus dimensiones planificación de la capacitación, el 61,25% de los encuestados percibieron que ni adecuada ni inadecuada; y en cuanto a la variable desarrollo de competencias laborales se comprobó, que según el 61,25% de los colaboradores presenta un nivel medio.

En Arequipa, Flores y Rodrigo (2018) realizaron un estudio, en una muestra de 80 trabajadores (de 23 años a más y de ambos sexos) del área de almacén de la empresa, para analizar cómo el Desarrollo de un programa de capacitación influye en la mejora de competencias laborales; concluyó que el valor para "Sig." es 0,00 que es inferior a 0,05, esto significa que existe una influencia del 100% entre la media inicial y la media final, por tanto se comprobó que existe una influencia positiva significativa positiva entre el programa de capacitación y el nivel de las competencias laborales de los trabajadores, así como la proactividad resultó ser la competencia más desarrollada por los trabajadores, quienes se muestran aptos para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados (p. 127).

Dueñas (2018) en su investigación doctoral se propuso, en una muestra de 70 personas entre personal de planta, docentes y alumnos del Instituto Científico y Tecnológico del ejército (ICTE), comprobar la relación entre las competencias profesionales del docente y el desarrollo del modelo educativo constructivo, en el en el año 2017, empleando el tipo de estudio descriptivo y con un diseño de investigación aplicada, no experimental correlacional; concluyó que mediante el Chi cuadrado aplicado se comprobó la hipótesis principal planteada, en el sentido de que; si existe una relación directa y significativa, entre las competencias

profesionales del docente y el desarrollo del modelo educativo constructivo, en la institución estudiada durante el 2017 (p. 88).

Flores (2017) empleando una muestra de 47 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°01 El Porvenir, Trujillo 2017 se propuso, mediante un estudio descriptivo y con un diseño de investigación no experimental, realizar una evaluación de competencias laborales genéricas del personal. Concluyó que el 72% del personal no está preparado para desempeñarse exitosamente sus funciones en su puesto de trabajo al presentar muchas deficiencias en el dominio de las competencias genéricas. Por esta razón es necesario implementar medidas correctivas para desplegar el desarrollo de las competencias de los trabajadores de esta entidad pública (p. 38)

Rivas (2017) realizó en la Red 08, UGEL 01, San Juan de Miraflores – 2017 una investigación descriptiva, aplicada y con diseño correlacional para determinar la relación entre la Competencia laboral y la práctica docente en profesores en una muestra de 169 docentes de esta institución. Concluyó que existe relación significativa entre las competencias laborales y la práctica docente en profesores de la organización estudiada. Además, el coeficiente de correlación Rho Spearman ( $\rho = 0.854$ ) comprobó la existencia de una vinculación fuerte y alta entre las variables. Se considera que los profesores tienen en cuenta las competencias que deben aplicarse durante su práctica docente (p. 110).

Saavedra (2016) realizó un estudio respecto a la relación entre la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de una entidad pública en Moyobamba a través de un estudio de nivel correlacional y con diseño no experimental en una muestra de 47 colaboradores. Concluyó que mediante la aplicación de Spearman que  $\rho = 0,803$  y siendo  $p < 0,05$  que existe relación altamente significativa entre la capacitación y las competencias laborales de los trabajadores.

Roca (2016) realizó una investigación en la I.E. 1235 “Unión Latinoamericana” Ate, Lima, 2015 para comprobar si existe relación entre la capacitación y las competencias laborales de los trabajadores y mediante un diseño no experimental transversal y una

muestra de 90 docentes concluyó que: al obtener Rho de Spearman = 0,504 y un  $p < 0,05$  entonces se establece una relación positiva y significativa entre las variables de estudio.

Peña (2016) realizó un estudio correlacional con aplicación de un diseño no experimental y transversal, en una muestra censal de 115 trabajadores de una empresa de comunicaciones de la ciudad de Lima, para determinar la relación entre las competencias laborales, capacitación y productividad. Concluyó que existe evidencia de la relación entre las variables de estudio mediante la prueba de Spearman (0.865) y la significancia (0,000 menos a 0,05). Del mismo modo se identificó que las competencias laborales se encuentran en un nivel bueno en un 40%; la capacitación, presenta un nivel regular en 43%; y la productividad presenta un nivel regular en un 39%.

Luna (2017) realizó una investigación descriptiva, con aplicación de un diseño no experimental, en la I.E.P San Felipe - San Jacinto – 2017 y en una muestra de 15 docentes de esta institución para efectuar un análisis del desempeño por competencias de los docentes; concluyó que: Se identificó el nivel de desempeño por competencias de los docentes encuestados presenta un nivel regular (40%), tendencia que se mantiene en la valoración de las competencias de logro (40%), en las de ayuda o servicio (43%), en las de influencia (39%), en las cognitivas (42%) y en las de eficacia personal (41%).

La fundamentación teórica del estudio define a la capacitación como una de las actividades de la gestión del talento humano que contribuye al desarrollo de las organizaciones, a contar con equipos de trabajo más preparados, con más conocimientos y competentes. Constituye una necesidad de la organización que permite dotar a sus integrantes de estrategias e instrumentos que los conduzcan a obtener el éxito en sus actividades (Cuesta y Valencia, 2014).

Se define a la capacitación como un proceso formativo cuya aplicación de forma sistemática y organizada contribuye a la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias y habilidades de las personas. Comprende una serie de mecanismos para la transmisión y difusión de saberes y actitudes determinados relacionados con

el trabajo, la organización, las tareas, el ambiente de trabajo, así como implica desarrollar habilidades y competencias laborales (Chiavenato, 2013).

Para Dessler y Varela (2011) se entiende por capacitación a los métodos de trabajo que deben proporcionarse a las personas para desarrollar las competencias que se requieren para la ejecución de sus actividades laborales (p. 185). Para este autor, el concepto de capacitación ha evolucionado de una concepción técnica de enseñanza o entrenamiento de habilidades o competencias para el trabajo a una visión más integral que implica una concepción de “aprendizaje y desempeño en el ambiente de trabajo lo cual supone la capacitación para el aprendizaje del colaborador y una capacitación para el desempeño exigido por la organización que implica un enfoque de calidad y de mejora continua.

En las organizaciones, la capacitación es un proceso en el cual los colaboradores se nutren de información y de saberes para mejorar sus habilidades, destrezas y actitudes para conseguir mejoras en su desempeño y rendimiento. Este proceso es fundamental para las organizaciones con bajo rendimiento o productividad y es sumamente importante para renovar y actualizar los conocimientos de los trabajadores y cuando se implementan nuevas tecnologías (Dolan, 2010).

Por su parte, Siliceo (2010) señala que la capacitación puede desarrollarse en dos ámbitos: en aulas establecidas y en el centro de trabajo mediante la práctica. Es una actividad y función de línea o mando en la que la responsabilidad fundamental recae en el gerente o en el líder de la empresa, quien tiene como principal misión la capacitación de sus colaboradores.

Se entiende también a aquellas reuniones llevadas a cabo en el centro de trabajo en las cuales los gerentes o líderes que trabajan con un equipo humano comparten ideas o nuevas estrategias de trabajo o un ponente invitado y preparado en determinada área del saber imparten conocimientos científicos y tecnológicos para reforzar algún conocimiento o estrategia que contribuya a que los colaboradores realicen de forma más efectiva y eficiente sus labores dentro de la organización (González y Tarrago, 2008).

Debe destacarse que en las organizaciones, las actividades de capacitación y desarrollo para las personas representan una de las estrategias más relevantes para apoyar y contribuir en la adquisición de conocimientos y capacidades para que los trabajadores sean competitivos en el trabajo (Ahmad, Jusoh y Rasly, 2012).

En conclusión la capacitación constituye una de las actividades más importantes para gestionar a las personas dentro de la organización porque está orientada a desarrollar el conjunto de competencias que habilitan a las personas para desempeñarse mejor en el trabajo (Cappelli, 2008).

Las dimensiones de la capacitación según Dessler y Varela (2011) comprende a:

El diagnóstico de las necesidades de capacitación es la primera actividad que debe realizarse para determinar qué tipo de capacitación se ha de planificar lo que supone la identificación de la carencia de habilidades, destrezas o actitudes en el trabajo. Los gerentes de área y los gerentes de recursos humanos son quienes determinan las competencias requeridas para los puestos de trabajo de acuerdo a las políticas laborales de la organización, así como cuáles son las competencias más destacadas de los colaboradores actuales y de gran potencial y desarrollo para la organización (Dessler y Varela, 2011, p. 186).

En este sentido, la identificación o detección de las necesidades de capacitación constituye un primer momento en el que se realiza un diagnóstico de la capacitación que se requiere fortalecer o maximizar en el trabajo, se evalúa el nivel real de desarrollo de las habilidades de los colaboradores, se formulan objetivos específicos y medibles respecto a los conocimientos y desempeño de las personas en el trabajo tomando como referencias las deficiencias mostradas en el trabajo (Dessler y Varela, 2011).

La evaluación de las necesidades de capacitación se realiza en función del tipo de colaborador, esto es considerando las tareas que ha de desarrollar y el desempeño

que ha de demostrar en la ejecución de las actividades laborales (Dessler y Varela, 2011).

Según Dessler y Varela (2011) se ha de tener en cuenta para evaluar las necesidades de capacitación: primero, el análisis de tareas que permite determinar qué conocimientos y habilidades deben desarrollar, principalmente los nuevos colaboradores para que puedan obtener un desempeño eficaz en sus labores; este análisis de tareas implica tomar en cuenta los atributos generales y específicos de las responsabilidades y competencias de los puestos de trabajo, que se han de convertir en un insumo o referente para tomar la decisión respecto al tipo o modalidad de capacitación que se requiere para desarrollarlo; la otra forma de evaluar estas necesidades es el análisis del desempeño que refiere que para el caso de las personas que muestran un deficiente desempeño en sus labores, el análisis de las tareas es insuficiente para determinar qué tipo de capacitación requiere; este tipo de evaluación implica realizar una verificación del cumplimiento de las labores que desempeñan las personas en el trabajo a partir de estándares o parámetros de desempeño y en el caso de detectarse que existe deficiencias en términos de rendimiento, productividad o actitud hacia el trabajo se ha de decidir si se pueden solucionar mediante acciones de capacitación o por otros medios como la rotación, transferencia del colaborador o mejorar sus escalas remunerativas (Dessler y Varela, 2011).

Se pueden detectar en este proceso distintas necesidades de capacitación como: las necesidades genéricas que están relacionadas con algunos problemas de la organización como asuntos salariales, carencia de equipos o herramientas, dificultades en las relaciones interpersonales, conflicto de poder, etc.; las necesidades manifiestas evidenciadas en el trabajo mismo como cambios en los métodos o procedimientos de trabajo, la instalación de equipos nuevos, incorporación de nuevo personal contratado, etc.; las necesidades encubiertas referidas a los incidentes ocasionados por limitaciones o falta de conocimientos y de competencias en las actividades que demandan mucho tiempo para los colaboradores; las necesidades preventivas referidas a situaciones que deben preverse para salvaguardar la seguridad de la organización y de sus miembros y que

se presentan cuando se abre una nueva planta, se instala un nuevo equipo o se lanza un nuevo producto, etc. o referidas a situaciones para salvaguardar la salud y el bienestar de los trabajadores; las necesidades correctivas referidas a aquellas que se debe aplicar con urgencia con la finalidad de corregir o subsanar alguna deficiencia ocurrida en el desempeño del trabajador y de la organización en general organización (Dessler y Varela, 2011).

Por tanto, es tarea para los gestores del talento realizar una correcta identificación de las necesidades de capacitación lo cual demanda estar en contacto permanente con los trabajadores, recoger sus intereses y expectativas, analizar las fortalezas y debilidades de su actividad laboral y tener la capacidad para seleccionar dentro de todas las necesidades las más relevantes para una mejora en el desempeño laboral del equipo humano que labora en la organización.

La planeación del programa de capacitación es la segunda etapa en la que se determina los elementos y medios necesarios para sanar o tratar las necesidades identificadas. Consiste en la etapa de preparación del programa en la cual se definen los objetivos o propósitos de las acciones de capacitación, la población o sujetos que se han de atender en las acciones de capacitación, los contenidos o conocimientos a impartir o desarrollar, las técnicas de capacitación a emplear, el lugar o escenario donde se impartirán las acciones de capacitación, los recursos y materiales necesarios, los resultados o grado de aprendizaje que se obtendrán con las acciones de capacitación, , se calculan los costos y beneficios de las acciones de capacitación, así como se prevé cómo han de medirse los resultados de estas acciones (Dessler y Varela, 2011).

Por tanto, la planeación de las actividades de capacitación es una de las actividades principales para la gestión, organización y dirección de las personas en la organización que incluye una serie de previsiones o acciones que deben tomarse en cuenta para la realización de actividades de formación, desarrollo profesional y laboral de los colaboradores de una organización (Cappelli y Keller, 2014).

Respecto a las competencias laborales, se debe destacar que en las organizaciones, se requiere contar con profesionales o técnicos que reúnan los requisitos o competencias

que requiere el desempeño de sus puestos. En este sentido, las competencias hacen referencia al dominio de saberes, destrezas y actitudes que le permiten a las personas desempeñar con efectividad y con eficiencia en el trabajo (Palmar y Valero, 2014, p. 159).

El término competencias fue utilizado por primera vez por Robert White en la década del sesenta del siglo pasado y fue en 1973 McClelland quien lo popularizó en las ciencias administrativas (Charles-Pauvers, 2010).

McClelland (1993) define a las competencias como los atributos propios de las personas que están vinculados a determinados factores y elementos que explican el éxito en el desempeño y conductas de las personas en el trabajo.

Según las investigaciones de McClelland (1973) las personas en el trabajo muestran conductas diferenciales que permiten diferenciar a la personas con menor nivel de desarrollo de competencias y a personas que muestran competencias superiores en el trabajo con desempeños exitosos.

Spencer y Spencer (1993) definen a la competencia como un atributo humano que es intrínseco a su naturaleza de la persona y que se evidencia en la eficiencia y efectividad de nivel superior para ejecutar las actividades laborales o actuar de forma efectiva ante una situación determinada. Evidencian las formas en que los seres humanos manifiestan sus comportamientos o pensamientos, y, por lo general se ponen en práctica en las diferentes situaciones que enfrentan las personas en los escenarios personal, social, profesional o laboral (p. 122).

Chiavenato (2013) destaca que las competencias vienen a ser aquellas cualidades o atributos individuales de las personas que diferencian su desempeño en el trabajo y que comprenden saberes o conocimientos, habilidades o capacidades, actitudes y valores.

Por su parte Alles (2009) destaca que para ser considerado como competente, una persona debe demostrar la capacidad de ejecución, es decir debe poseer saberes

(conocimientos intelectuales o científicos) y destrezas o habilidades (conocimientos estratégicos o procedimental) para llevar a cabo las tareas, así como tener la disposición o actitud (conocimientos actitudinales) para hacerlo de la mejor manera.

En el trabajo, las competencias le permiten a las personas actuar y responder a las diferentes situaciones para resolver problemas a partir del despliegue de una serie de saberes y capacidades (Ab Hadia, Hassanb, Rashid, Zaid, 2015).

Las competencias son el resultado de la combinación de un conjunto de saberes, habilidades, actitudes y conductas de las personas que los habilitan para ser efectivos y productivos en el mundo del trabajo (Bohlander, 2008).

Spencer y Spencer en 1993 señalan que son cinco los tipos de competencias desarrollados por las personas: la motivación que dirigen los comportamientos y acciones de las personas para la consecución de determinados fines; las características físicas que son cualidades personales relacionadas con la talla, el peso, la agilidad, la concentración que permiten dar respuestas efectivas a determinadas situaciones e información, el control y la iniciativa que son competencias más complejas que caracterizan a las personas más competentes en el trabajo; el concepto propio de sí mismo que caracterizan la imagen propia de una persona en cuanto a sus capacidades, actitudes y valores dentro de las cuales se encuentran la confianza personal y la seguridad para lograr un desempeño eficiente y efectivo en el trabajo; los valores de las personas que permiten predecir el perfil de los colaboradores ante determinadas situaciones; los conocimientos referidos a los saberes e información que poseen las personas.

Atanasof (2002) añade otras competencias como las competencias ciudadanas necesarias para el desenvolvimiento en la sociedad y la consecución del bien común, las cuales aplicadas a las organizaciones implican el respeto a las normas sociales, a las normas laborales, a los procedimientos de trabajo, la solución de conflictos, la búsqueda de la armonía, etc.; las competencias laborales necesarias para desempeñar una actividad productiva en los escenarios laborales están relacionadas con la

empleabilidad y las específicas relacionadas de forma directa con las exigencias y requerimientos relacionados con los puestos de trabajo.

Debe destacarse que a nivel organizacional resulta de gran relevancia, el análisis de las capacidades de la fuerza de trabajo, debido a que las personas en el ejercicio de sus actividades laborales ponen en práctica una serie de comportamientos y conductas laborales que determinan su competitividad (Lingling, Xuhui, Cunrui y Fei, 2014). Estas habilidades determinan las competencias de las personas y cuando se poseen en mayores niveles representan y garantizan mejores desempeños en comparación de aquellas personas que poseen menores niveles de su desarrollo en el trabajo (Priya, y Panchanatham, 2014).

Según Rodríguez (2015) para que una persona sea competente en el trabajo requiere aplicar una serie de competencias para el cumplimiento efectivo, eficaz y eficiente de sus funciones en el trabajo. Dentro de ellas se encuentran; las competencias básicas desarrolladas en los primeros niveles educativos durante la infancia, la niñez y la adolescencia y perfeccionadas con la teoría y la práctica a lo largo de la vida y dentro de las cuales se encuentran las capacidades matemáticas, de comunicación, solución de problemas, la capacidad de interacción social, manejo de las herramientas tecnológicas, entre otras; las *competencias conductuales* que comprenden aquellas habilidades y actitudes de nivel superior que reflejan desempeños óptimos y destacados en las actividades laborales, dentro de estas competencias se encuentran la orientación al logro, la flexibilidad, la rigurosidad, la innovación, la responsabilidad, la honestidad, la autenticidad y la veracidad; las competencias funcionales o técnicas que son requeridas para desempeñar los puestos de trabajo y medidas en función de determinados estándares de calidad establecidos por la organización.

Respecto a las competencias en el trabajo, McClelland (1993) a diferencia de otros investigadores que asocian las competencias al análisis de puestos laborales, sostienen que las el estudio de las competencias han de centrarse en las personas que demuestran un desempeño eficiente y exitoso en el trabajo en función de las características y conductas laborales.

En el presente estudio se asumieron como dimensiones los tipos de competencias básicas propuestas por McClelland (1993):

Competencias logro y acción que están enfocadas a la consecución de tareas o actividades en el trabajo; encontrándose dentro de ellas las de orientación al logro que tienen como propósito realizar de forma óptima el trabajo para ser competitivo de acuerdo a los estándares o parámetros del trabajo, a la consecución de metas desafiantes, realizar un análisis del costo y beneficio del desarrollo de las actividades laborales, así como emprender acciones para afrontar y minimizar los riesgos en el trabajo. Además implica la relación con otras competencias como la preocupación por el orden, las capacidades de búsqueda de información, la calidad, la precisión, las capacidades de iniciativa y de innovación (McClelland, 1993).

Las competencias de ayuda y servicio son aquellas que están dirigidas a colaborar e intervenir con las necesidades de las otras personas ofreciéndoles ayuda, escuchándolos, mostrando sensibilidad y conciencia con los sentimientos y necesidades de los demás. Comprende en primer lugar, la comprensión interpersonal que implica entender a otras personas, en sus afectos, vivencias, aspiraciones, diversidad y necesidades, así como el desarrollo de la empatía, además se vincula con otras competencias como la conciencia organizacional, la conformación de equipos de trabajo y la construcción de relaciones positivas con los demás; en segundo lugar, comprende las competencias de orientación al cliente que implica ayudar, comprender, atender las necesidades del cliente o consumidor a través de un servicio óptimo y oportuno en la atención a sus dudas, requerimientos y orientación (McClelland, 1993).

Las competencias de influencia están basadas en la necesidad de poder de las personas que buscan generar en los demás efectos o consecuencias. Están relacionadas con el liderazgo o influencia para beneficiar no a la persona, sino a la organización en general y a sus miembros en conjunto. Dentro de estas competencias se encuentran las de influencia e impacto orientadas a la práctica de la persuasión y del convencimiento de las personas, las construcciones de relaciones amigables y saludables que permitan generar un ambiente favorable para el desarrollo del trabajo

y las de conciencia organizacional relacionadas con el entendimiento de quiénes son los líderes y las personas que tienen a cargo la organización (McClelland, 1993).

Las competencias intelectuales o cognoscitivas permiten a las personas comprender las tareas, actividades, conocimientos, políticas, estrategias dentro de la organización para poder afrontar diferentes situaciones y contribuir a la solución de los problemas laborales. Incluyen a: las competencias de pensamiento analítico que permiten evaluar situaciones de forma constructiva y reconstructiva desde sus partes individuales hasta sus generalidades, de razonamiento conceptual que permite la elaboración de generalidades y la identificación de cuestiones esenciales o claves en las situaciones complejas de trabajo; y, la experiencia técnica o profesional que implica la puesta en práctica de saberes científicos, especializados y profesionales para desarrollar las actividades laborales de forma óptima y eficiente (McClelland, 1993).

El problema de investigación que se abordó fue: ¿Cuál es la relación entre la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019?

La justificación se sustentó en que sirvió como marco referencial para futuras investigaciones orientadas a analizar el tema de capacitación en organizaciones educativas, por esta razón resulta conveniente su estudio.

Socialmente, beneficio a los directivos de la Ugel Santa por cuanto contaron con información respecto a la percepción de los docentes respecto a las capacitaciones recibidas y su contribución al desarrollo de las competencias laborales para la mejora del servicio educativo. Además beneficiará a los docentes por cuanto les permitirá realizar una autoevaluación de las competencias laborales desarrolladas en el ejercicio de la labor educativa.

Se aportó en resolver problemas relacionados con los aspectos críticos para realizar el diagnóstico y ejecución de programas de capacitación para colaboradores de la Ugel Santa. Del mismo modo se identificaron las competencias laborales menos

desarrolladas por los colaboradores a fin de proponer mejoras en los programas de capacitación en el sector educativo.

La aplicación del presente estudio permitió la adaptación de instrumentos de recolección de datos respecto a las variables capacitación y competencias laborales adaptadas a entidades educativas públicas.

La hipótesis del estudio:  $H_1$ : Existe relación entre la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019; y  $H_0$ : No existe relación entre la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

El objetivo general de estudio fue determinar la relación entre la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Como objetivos específicos se consideró:

- Identificar el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.
- Identificar el nivel de las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.
- Determinar la relación entre la capacitación y las dimensiones de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

## **II. MÉTODO**

### **2.1 Tipo y diseño de investigación**

El estudio se desarrolló aplicando el enfoque de tipo cuantitativo debido a que se realizó una medición estadística del comportamiento de las variables por medio de valores numéricos y a través de la estadística descriptiva e inferencial (Hernández, Mendoza, Méndez y Cuevas, 2017).

En relación al nivel de investigación correspondió al tipo correlacional porque se comprobó mediante procedimientos estadísticos que existe relación entre las variables “capacitación” y “competencias laborales” (Hernández y Mendoza, 2018).

Esquema del diseño de investigación correlacional

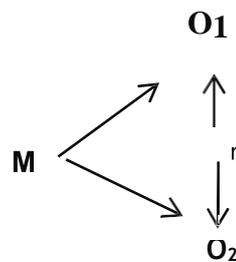


Figura 1. Diseño de investigación

M: Muestra

O<sub>1</sub>: Observación a la variable “Capacitación”

O<sub>2</sub>: Observación a la variable “desarrollo de competencias laborales”

r: relación

El diseño de investigación aplicado fue de tipo no experimental porque el investigador no realizó una manipulación de las variables “capacitación” y “competencias laborales”, solo procedió a recoger información directa de estas variables dentro de la realidad (Hernández et al., 2014). Asimismo, al recopilar información en un determinado lapso de tiempo se empleó un diseño transversal (Hernández et al., 2014).

## 2.2 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Capacitación</b>	Métodos de trabajo que deben proporcionarse a las personas para desarrollar las competencias que se requieren para la ejecución de actividades laborales (Dessler y Varela, 2011, p. 185).	Proceso formativo para que comprende la transmisión y difusión de conocimientos habilidades y actitudes. Se midió través de un cuestionario a partir de las dimensiones.	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Identificación del tipo de capacitación	1, 2	Ordinal Muy bueno: 80 - 95 Bueno: 64 - 79 Regular: 49 - 63 Malo: 34 - 48 Muy malo: 19 - 33
				Evaluación de las necesidades de capacitación	3, 4, 5, 6	
				Necesidades de capacitación	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	
			Planeación de la capacitación	Formulación de objetivos	14	
				Selección de capacidades	15	
				Determinación de los contenidos	16	
				Caracterización de la población	17	
				Selección de recursos, medios y materiales	18	
				Elección del lugar	19	
<b>Competencias laborales</b>	Atributos propios de las personas que se vinculan a un conjunto de factores y elementos que explican el éxito en el desempeño y conductas de las personas en el trabajo (McClelland, 1993).	Conjunto de saberes, habilidades y actitudes de los colaboradores en el ejercicio de su trabajo. Se midió a través de un cuestionario a partir de sus dimensiones.	Logro y acción	Orientación al logro	1	Ordinal Muy bueno: 73 - 85 Bueno: 59 - 72 Regular: 45 - 58 Malo: 31 - 44 Muy malo: 17 - 30
				Preocupación por el orden, calidad y precisión	2	
				Iniciativa	3	
				Innovación	4	
				Búsqueda de información	5	
			Ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal	6	
				Orientación al usuario	7	
			Influencia	Influencia e impacto	8	
				Construcción de relaciones	9	
				Conciencia organizacional	10	
			Competencias intelectuales	Pensamiento analítico	11	
				Razonamiento conceptual	12	
				Experiencia técnica/profesional/de dirección	13	
			Eficacia personal	Autocontrol	14	
				Confianza en sí mismo	15	
				Comportamiento ante los fracasos	16	
				Flexibilidad	17	

Las dimensiones de la variable capacitación se sustentan teóricamente en Dessler y Varela (2011) y las de desarrollo de competencias laborales en McClelland (1993).

### 2.3 Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por unidades de análisis o elementos de los cuales se estudiaron una serie de características o atributos dentro de un ámbito o escenario de estudio (Carrasco, 2009, p. 236).

139 colaboradores de la Ugel-Santa 2019 conformaron la población del presente estudio.

Para Carrasco (2009), la muestra censal es la totalidad de la población, equivalente a una población finita que se caracteriza por ser pequeña en cantidad numérica.

En el presente estudio, al ser la población pequeña no se aplicó tamaño de muestra, tomándose a la población total del estudio como muestra censal.

Unidad de análisis: Trabajador administrativo de la Ugel Santa 2019.

Criterios de inclusión. Se trabajó con los colaboradores activos de la UGEL Santa.

Criterio de exclusión. No se consideró a los colaboradores destacados a otras instituciones educativas y a los colaboradores no activos o que se encuentren en periodo de vacaciones.

### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos,

La técnica de la encuesta permitió, a partir de un conjunto de preguntas aplicadas a la muestra de estudio, recoger datos acerca del comportamiento de las dimensiones de las variables (Niño, 2011, p. 62).

El cuestionario de preguntas cerradas se empleó como instrumento de recolección de información. Las opciones de respuesta del cuestionario emplearon la escala de Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, completamente de acuerdo). Se

construyeron dos cuestionarios: el primero sobre “capacitación”; el segundo, para las “competencias laborales”.

#### Validez y confiabilidad de instrumentos

La validez se define como la forma de evaluación que permite comprobar que los instrumentos de medición permiten medir realmente el contenido o dominio de las variables de estudio (Hernández et al., 2014).

Para ello, la validación de jueces o de expertos permitió comprobar si los instrumentos guardan coherencia con los indicadores y dimensiones de las variables del estudio. Esta validación implicó recurrir a un especialista metodológico y dos especialistas en gestión organizacional.

La confiabilidad se define como el procedimiento estadístico que determina si los instrumentos de medición son fiables y seguros de aplicabilidad en la muestra de estudio. El resultado de este procedimiento ha de ser entre 0.8 a 1 para que los instrumentos sean fiables (Hernández et al., 2014, p. 207).

Para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach cuyo resultado más pertinente ha de ser el valor con mayor aproximación a 1, que determina una confiabilidad positiva (Hernández et al., 2014, p. 207).

#### 2.5 Procedimientos

Los datos se recogieron de la muestra de estudio considerando que se recogió información relevante de las unidades de análisis. En relación a las fuentes de datos fueron primarias las cuales se recogieron de forma directa. Se registraron los valores de las dos variables de estudio en relación a las preguntas de los instrumentos de medición, los cuales fueron dos, los cuales se aplicaron a través de la técnica de la encuesta. Finalmente las respuestas obtenidas, las cuales se codificaron con anticipación fueron transferidas a una matriz de datos y procesadas mediante el paquete estadístico SPSS.

## 2.6 Método de análisis de datos

Se aplicaron estadísticos descriptivos para la presentación de los resultados de las variables como las tablas de distribución de frecuencias o tablas estadísticas y las figuras para describir los niveles de las variables y de sus dimensiones.

Asimismo se empleó la estadística inferencial para la presentación de los resultados de las correlaciones y de la significancia y prueba de hipótesis siendo la prueba de Rho Spearman la que permitió la comprobación de la hipótesis de estudio, si el resultado de su aplicación muestra valores cercanos a 1, entonces se comprueba esta relación (Hernández et al., 2014, p. 305).

## 2.7 Aspectos éticos

Durante la planificación y ejecución de la investigación se consideraron los aspectos éticos. Se realizó la gestión de consentimiento informado al director de la UGEL Santa, 2019 para la obtención del número de colaboradores de la organización, así como para la autorización de la aplicación de los instrumentos. Se respetaron los derechos de los informantes y se mantuvo en el anonimato sus nombres. Se utilizó la originalidad mediante la aplicación del software Turnitin y se trató la información con criterios de objetividad.



**Tabla 2**  
**Capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

		Competencias laborales										Total	
		Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Capacitación	Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	bajo	0	0%	32	23%	8	6%	0	0%	0	0%	40	29%
	medio	0	0%	7	5%	50	36%	9	6%	0	0%	66	47%
	alto	0	0%	0	0%	8	6%	25	18%	0	0%	33	24%
	Muy alto	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		0	0%	39	28%	66	48%	34	24%	0	0%	139	100%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Elaboración propia

En los resultados de la tabla 2 se muestra que el 36% de los colaboradores de la UGEL Santa opinan que tienen un nivel medio en competencias laborales y capacitación, en contraste con el 23% de ellos manifiesta que tiene un nivel bajo en competencias laborales y capacitación y el 18% consideran que el nivel de competencias laborales y capacitación es alto.

**Objetivo específico N° 1: Identificar el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

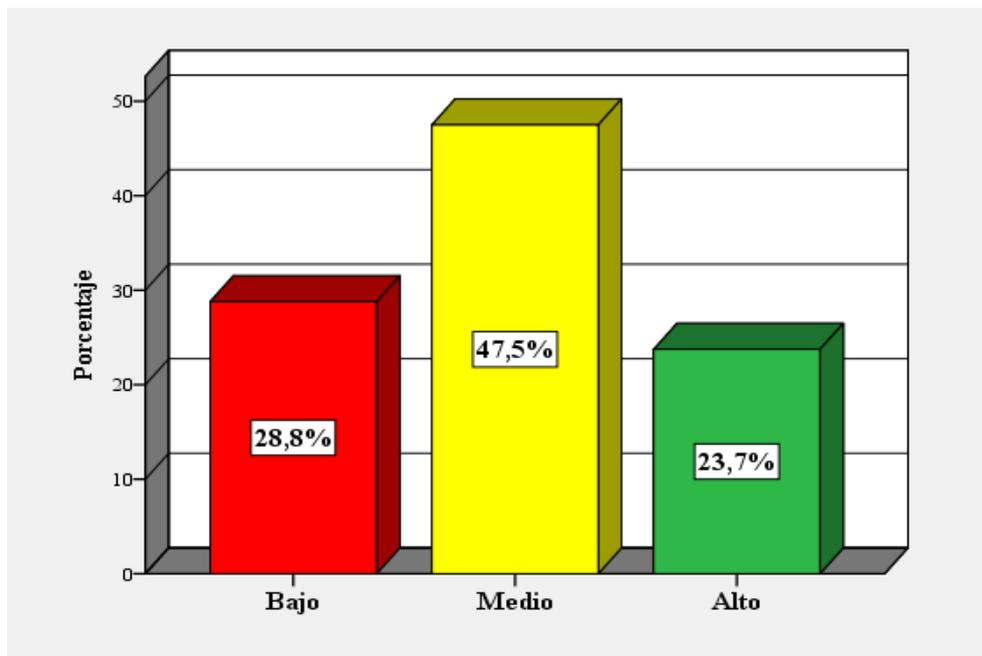
**Tabla 3**

*Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

<b>Capacitación</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	40	28,8
	Medio	66	47,5
	Alto	33	23,7
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre el nivel de Capacitación



*Figura 1. Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Fuente: Tabla 3

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 3, el 47,5% (66) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de capacitación es medio y el 28,8% (40) que hay un nivel bajo.

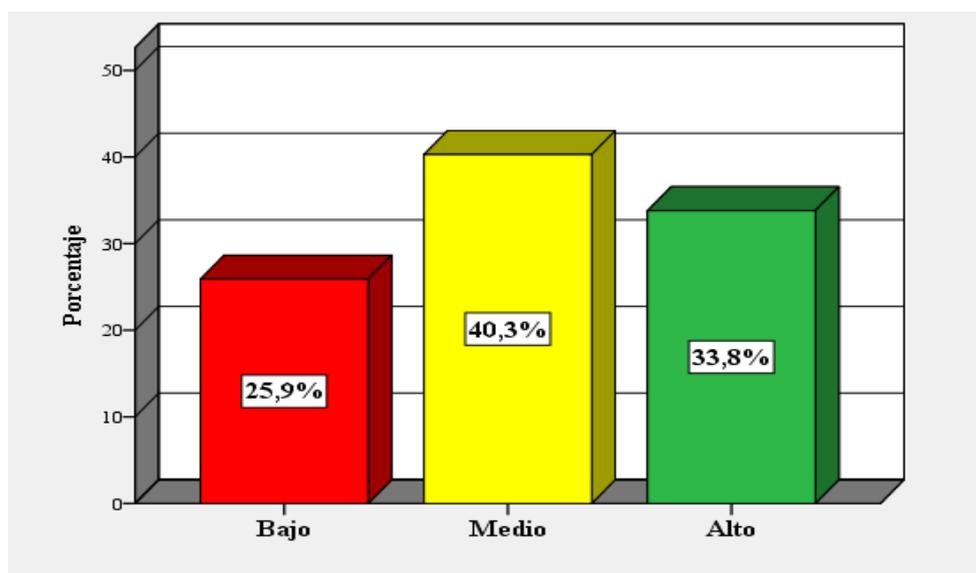
**Tabla 4**

**Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Diagnóstico de las necesidades de capacitación” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

Nivel de dimensión “Diagnóstico de las necesidades de capacitación”			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	36	25,9
	Medio	56	40,3
	Alto	47	33,8
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre la dimensión *Diagnóstico de las necesidades de capacitación*



**Figura 2.** Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Diagnóstico de las necesidades de capacitación” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Fuente: Tabla 4

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 4, el 40,3% (56) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de diagnóstico de las necesidades de capacitación es medio y el 33,8% (47) que hay un nivel alto.

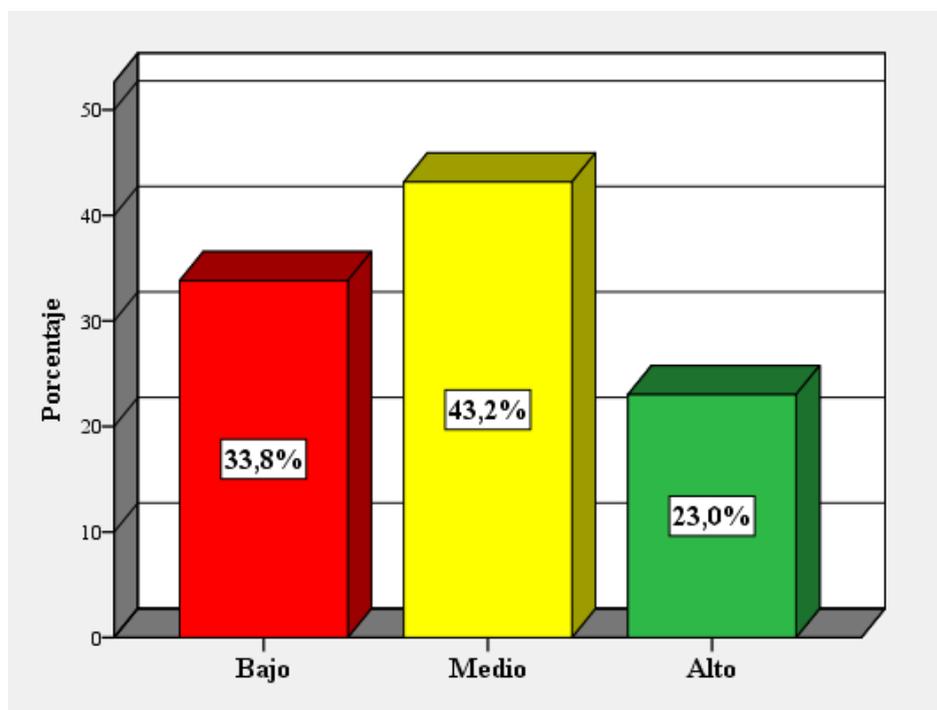
**Tabla 5**

**Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Planeación de la capacitación” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

Nivel de dimensión “Planeación de la capacitación”			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	47	33,8
	Medio	60	43,2
	Alto	32	23,0
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre la dimensión *Planeación de la capacitación*



*Figura 3.* Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Planeación de la capacitación” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Fuente: Tabla 5

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 5, el 43,2% (56) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de planeación de la capacitación es medio y el 33,8% (47) que hay un nivel bajo.

- **Objetivo específico N° 2: Identificar el nivel de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

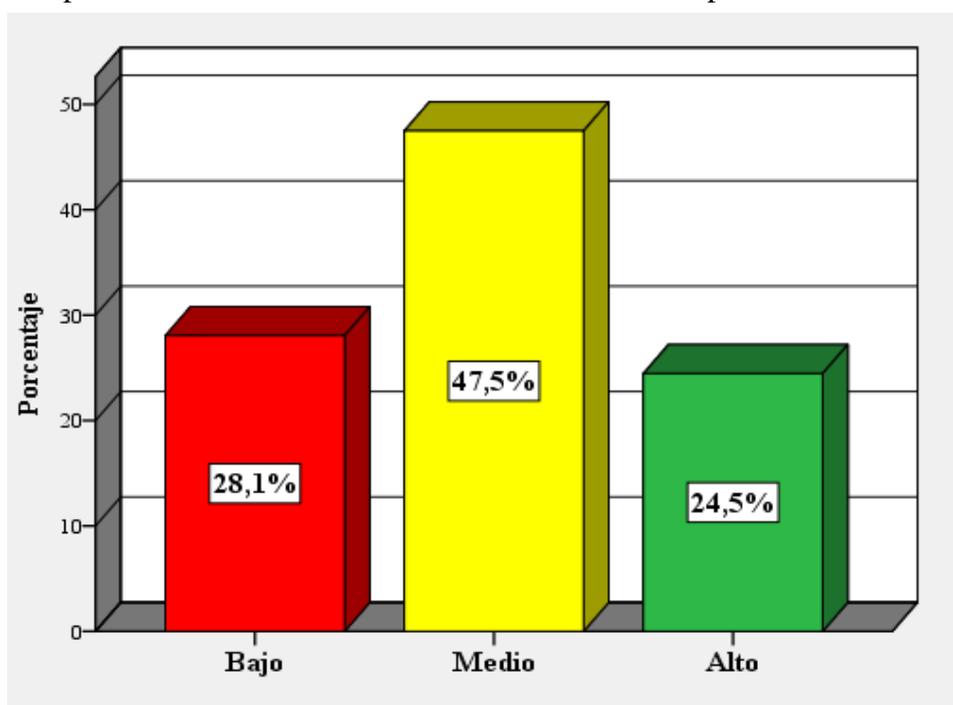
**Tabla 6**

*Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

<b>Competencias laborales</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	39	28,1
	Medio	66	47,5
	Alto	34	24,5
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre el nivel de Competencias laborales



*Figura 4. Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Fuente: Tabla 6

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 6, el 47,5% (66) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de competencias laborales es medio y el 28,1% (39) que hay un nivel malo.

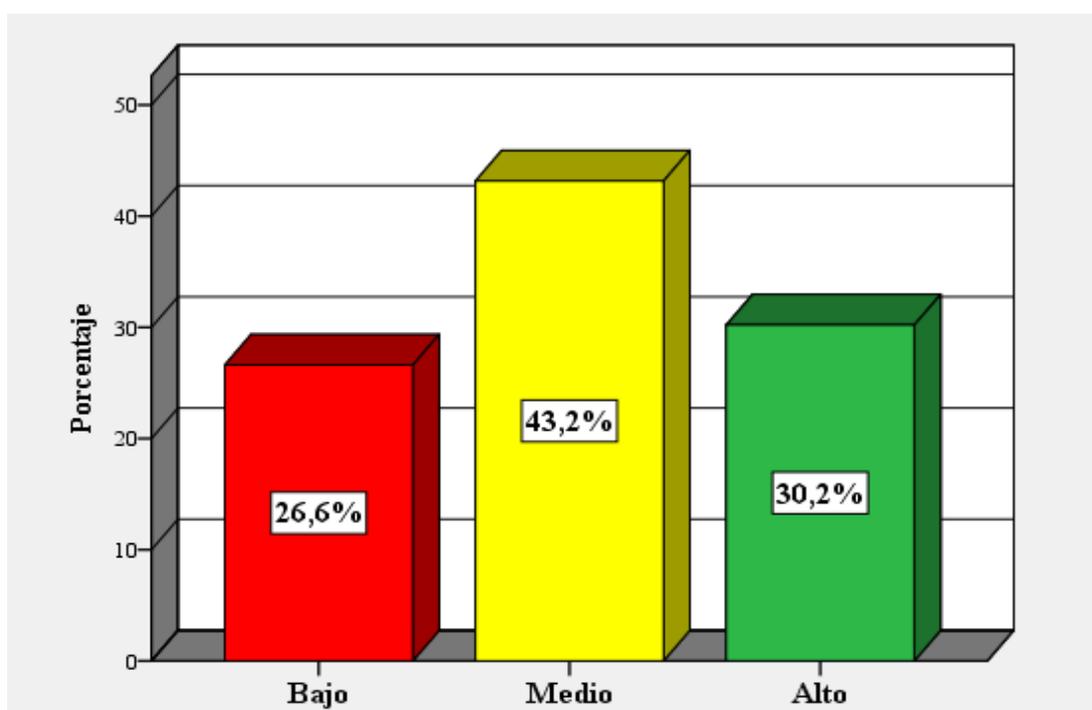
**Tabla 7**

*Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Logro y acción” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Nivel de dimensión “Logro y acción”			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	37	26,6
	Medio	60	43,2
	Alto	42	30,2
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre la dimensión Logro y acción



*Figura 5. Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Logro y acción” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Fuente: Tabla 7

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 7, el 43,2% (60) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de logro y acción es medio y el 30,2% (42) que hay un nivel alto.

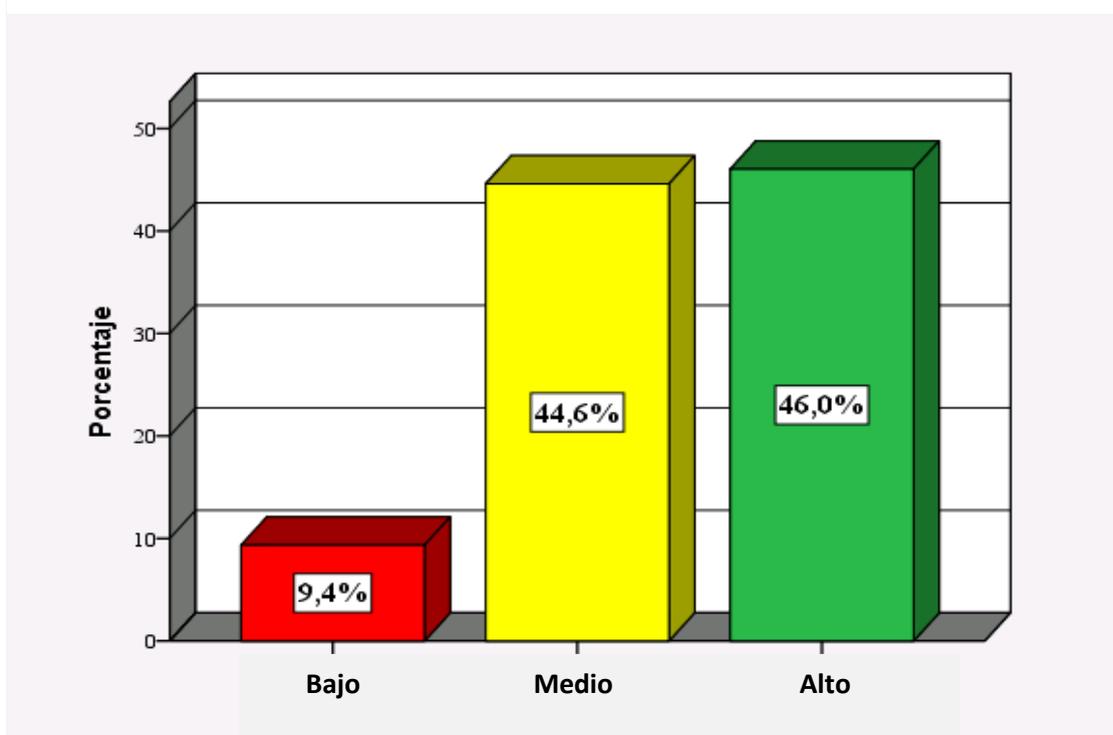
**Tabla 8**

*Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Ayuda y servicio” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

<b>Nivel de dimensión “Ayuda y servicio”</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	13	9,4
	Medio	62	44,6
	Alto	64	46,0
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre la dimensión Ayuda y servicio



*Figura 6. Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Ayuda y servicio” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Fuente: Tabla 8

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 8, el 46% (64) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de ayuda y servicios es alto y el 44,6% (62) que hay un nivel medio.

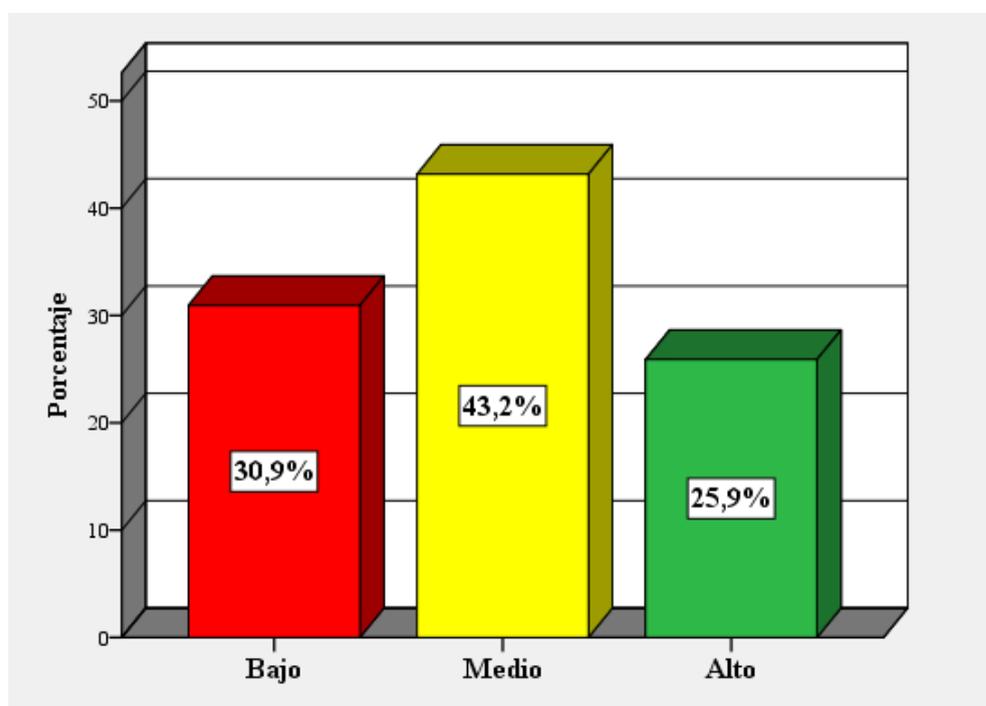
**Tabla 9**

*Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Influencia” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Nivel de dimensión “Influencia”			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	43	30,9
	Regular	60	43,2
	Bueno	36	25,9
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre la dimensión Influencia



*Figura 7. Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Influencia” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Fuente: Tabla 9

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 9, el 43,2% (60) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de influencia es medio y el 30,9% (43) que hay un nivel bajo.

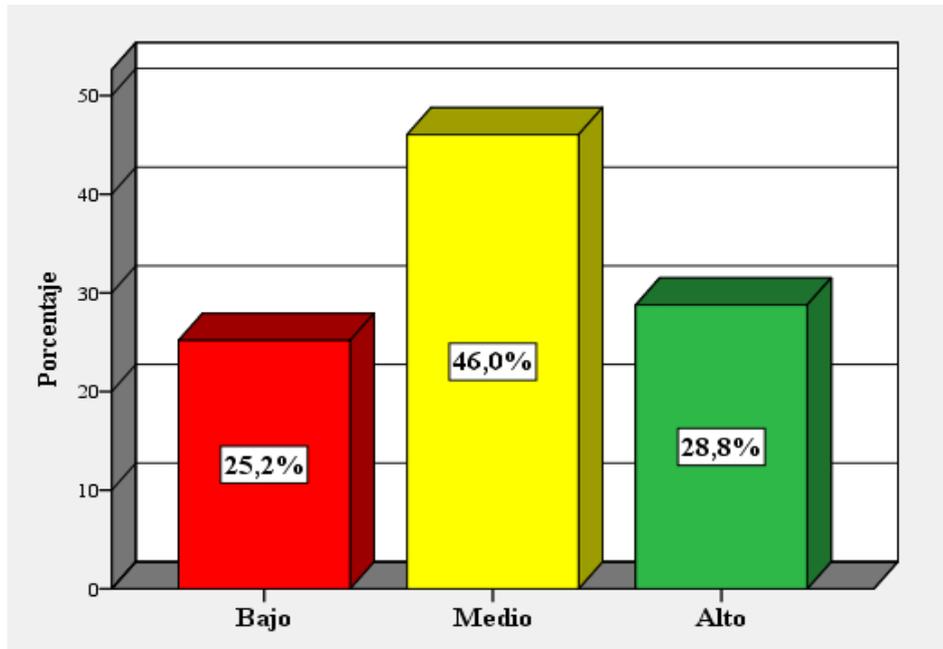
**Tabla 10**

*Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Competencias intelectuales” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Nivel de dimensión “Competencias intelectuales”			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	35	25,2
	Medio	64	46,0
	Alto	40	28,8
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre la dimensión Competencias intelectuales



*Figura 8. Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Competencias intelectuales” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Fuente: Tabla 10

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 10, el 46% (64) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de competencias intelectuales es medio y el 28,8% (40) que hay un nivel alto.

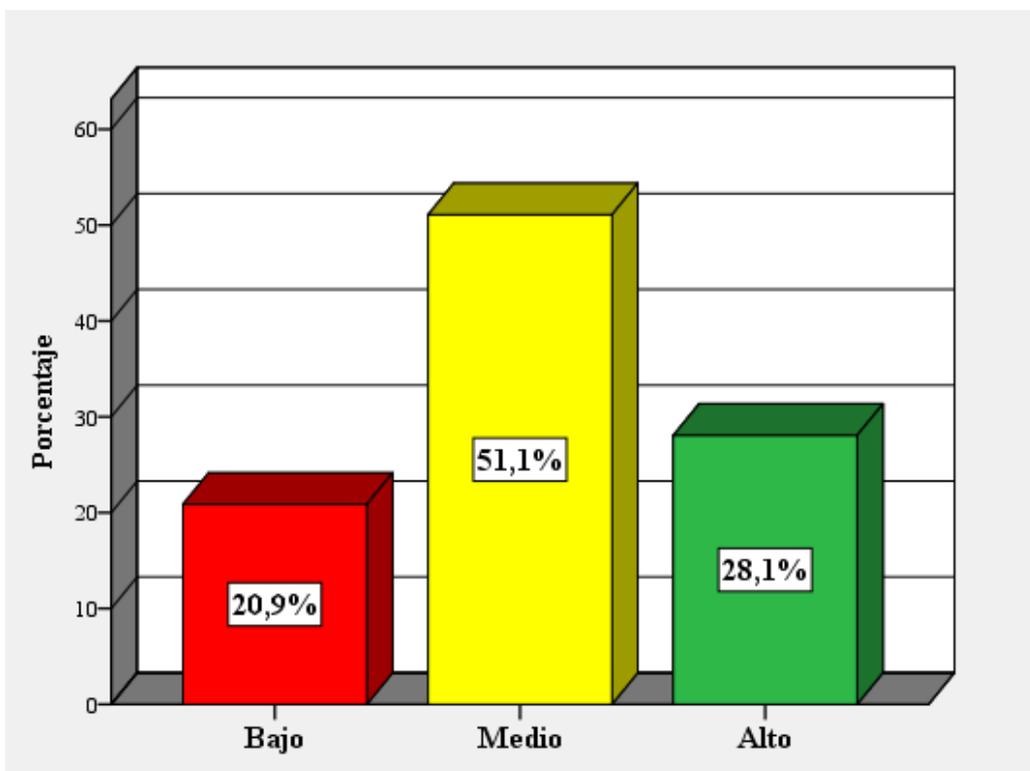
**Tabla 11**

*Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Eficacia personal” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Nivel de dimensión “Eficacia personal”			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	29	20,9
	Medio	71	51,1
	Alto	39	28,1
Total		139	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Opinión de los colaboradores sobre la dimensión Eficacia personal



*Figura 10. Opinión de los colaboradores encuestados sobre el nivel de dimensión “Eficacia personal” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.*

Fuente: Tabla 11

Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 11, el 51,1% (71) de los colaboradores encuestados opinaron que el nivel de eficacia personal es medio y el 28,1% (39) opinaron que hay un nivel alto.

**Objetivo específico N° 3: Analizar la relación entre la capacitación y las dimensiones de las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

**Tabla 12**

***Relación de Capacitación con la dimensión “Logro y acción” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.***

		Capacitación	Nivel de dimensión "Logro y acción"	
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	139	
	"Logro y acción"	Coefficiente de correlación	,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

Nota: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Elaboración propia

Interpretación:

En la significancia se obtuvo que  $p=0.000$ , siendo menor a 0,05 permitiéndonos comprobar la relación entre capacitación con la dimensión logro y acción. El coeficiente rho de Spearman es 0.678 lo que significa una correlación positiva moderada entre la variable capacitación y la dimensión “logro y acción”.

**Tabla 13**

***Relación de Capacitación con la dimensión “Ayuda y servicio” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.***

		Capacitación	Nivel de dimensión "Ayuda y servicio"	
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	139	
	Nivel de dimensión "Ayuda y servicio"	Coefficiente de correlación	,588**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

Nota: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Elaboración propia

Interpretación:

En la significancia se obtuvo que  $p=0.000$ , siendo menor a 0,05 permitiéndonos comprobar la relación entre capacitación con la dimensión ayuda y servicio. El coeficiente rho de Spearman es 0.588 lo que significa una correlación positiva moderada entre la variable Capacitación y la dimensión ayuda y servicio.

**Tabla 14****Relación de Capacitación con la dimensión "Influencia" de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

		Capacitación	Nivel de dimensión "Influencia"
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
	Capacitación	Sig. (bilateral)	,000
		N	139
		Coefficiente de correlación	,711**
	Nivel de dimensión "Influencia"	Sig. (bilateral)	,000
		N	139

Nota: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Elaboración propia

Interpretación:

En la significancia se obtuvo que  $p=0.000$ , siendo menor a 0,05 permitiéndonos comprobar la relación entre capacitación con la dimensión influencia. El coeficiente rho de Spearman es 0.711 lo que significa una correlación positiva alta entre la variable capacitación y la dimensión influencia.

**Tabla 15**

***Relación de Capacitación con la dimensión “Competencias intelectuales” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.***

		Capacitación	Nivel de dimensión "Competencias intelectuales"
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Capacitación	Sig. (bilateral)	,000
		N	139
	Nivel de dimensión	Coeficiente de correlación	,805**
	"Competencias intelectuales"	Sig. (bilateral)	,000
		N	139

Nota: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Elaboración propia

Interpretación:

En la significancia se obtuvo que  $p=0.000$ , siendo menor a 0,05 permitiéndonos comprobar la relación entre capacitación con la dimensión competencias intelectuales. El coeficiente rho de Spearman es 0.805 lo que significa una correlación positiva alta entre la variable Capacitación y la dimensión “Competencias intelectuales”.

**Tabla 16**  
**Relación de Capacitación con la dimensión “Eficacia personal” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

		Capacitación	Nivel de dimensión "Eficacia personal"
Rho de Spearman	Capacitación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	139
	Nivel de dimensión "Eficacia personal"	Coeficiente de correlación	,736**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	139

Nota: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

Elaboración propia

Interpretación:

En la significancia se obtuvo que  $p=0.000$ , siendo menor a 0,05 permitiéndonos comprobar la relación entre capacitación con la dimensión eficacia personal. El coeficiente rho de Spearman es 0.736 lo que significa una correlación positiva alta entre la variable capacitación y la dimensión eficacia personal.

#### IV. DISCUSIÓN

Saavedra (2016) concluyó que siendo la significancia de  $p < 0,05$ , lo que comprueba la hipótesis de estudio y mediante la aplicación de Spearman que  $\rho = 0,803$ , entonces existe una relación altamente significativa entre capacitación y las competencias laborales de los trabajadores. Estos resultados presentan similitud a los obtenidos en tabla 1, donde se muestra los resultados de la significancia de 0,000 menor a 0,005 y de  $\rho=0.781$ , entonces existe relación altamente significativa entre capacitación y competencias laborales. Entonces existe la necesidad de mejorar las actividades de capacitación con el propósito de desarrollar con efectividad las competencias laborales de los colaboradores en esta organización educativa. Estos resultados son corroborados por Tamm (2018) quien sostiene que los procesos de capacitación en las organizaciones contribuyen a involucrar a los trabajadores en las tareas laborales, así como generan impacto en las competencias laborales, especialmente en aquellas tareas de carácter desafiante.

Peña (2016) en relación a la variable capacitación que, el 43% de las personas encuestadas, perciben que esta variable posee un nivel moderado. Estos resultados difieren pues la empresa en la que se trabajó es de otro rubro y con una población menor que fue de 115, los resultados difieren a los obtenidos como se puede observar en la tabla 3 donde se muestra que el 47,5% de los colaboradores encuestados, manifestaron que el nivel de capacitación es medio y el 23,7% lo consideró alto. Esto significa, que existe una percepción negativa respecto al diagnóstico de las necesidades de capacitación y la planificación de la capacitación por parte de los colaboradores de esta organización educativa. Estos datos son corroborados por Ahmad, Jusoh y Rasly (2012), quienes destacaron que en las organizaciones, las actividades de capacitación y desarrollo para las personas representan una de las estrategias más relevantes para apoyar y contribuir en la adquisición de conocimientos y capacidades para que los trabajadores sean competitivos en el trabajo.

Flores y Rodrigo (2018) concluyeron que la identificación de las necesidades de capacitación se cumple en un 65% en un nivel regular. Estos resultados son distintos a los obtenidos en la tabla 4 donde se muestra que el diagnóstico de las necesidades de

capacitación presenta un nivel regular con 40,3%. Por tanto existe la necesidad de realizar procesos de mejora en las actividades institucionales de diagnóstico de las necesidades de capacitación de los colaboradores de la entidad pública objeto de estudio

Saavedra (2019) en relación a la planificación de la capacitación, concluyó que el 61,25% de los encuestados percibieron que la planificación de la capacitación es ni adecuada ni inadecuada. Estos resultados difieren a los obtenidos en la tabla 5 donde se muestra en relación a planeación de la capacitación presenta un nivel medio con 40,3%. Por tanto, existe la necesidad de realizar mejoras en las actividades de planeación de las capacitaciones en esta organización educativa. Por su parte, Dessler y Varela (2011) destacan que el diagnóstico de las necesidades de capacitación es la primera actividad que debe realizarse para determinar qué tipo de capacitación se ha de planificar lo que supone la identificación de la carencia de habilidades, destrezas o actitudes en el trabajo.

Peña (2016) en relación a la variable competencias laborales concluyó que, según el 39% de los colaboradores presenta un nivel medio. Estos resultados presentan similitud a los obtenidos en la tabla 6 donde se muestra que las competencias de los colaboradores encuestados presenta un nivel medio (40%). Por tanto, existe la necesidad de realizar actividades de gestión de personas orientadas a desarrollar los niveles de las competencias laborales de los colaboradores a fin de mejorar el desempeño laboral y organizacional. Por su parte, Ab Hadia et al. (2015) destacan que, en el trabajo, las competencias les permiten a las personas actuar y responder a las diferentes situaciones para resolver problemas a partir del despliegue de una serie de saberes y capacidades.

Luna (2017) concluyó que el nivel de competencias de los docentes encuestados presenta un nivel medio (40%), tendencia que se mantiene en la valoración de las competencias de logro (40%), en las de ayuda o servicio (43%), en las de influencia (39%), en las cognoscitivas (42%) y en las de eficacia personal (41%). Estos resultados no son similares a los obtenidos en la tabla 6, donde se identificó que el 47,5% de los colaboradores encuestados, manifestaron que las competencias

laborales presentan un nivel medio y en cuanto a sus dimensiones en las tablas 7, 8, 9, 10 y 11 se obtuvo que logro y acción fue de nivel medio con 43,2%; con relación a ayuda y servicio fue alto con 46%; en relación a influencia fue medio con un 43,2%; en relación a competencias intelectuales fue medio con 46%;y, en relación a eficacia personal obtuvo un nivel medio con 51,1,%. Esto muestra que en la entidad se requiere realizar procesos de mejora en cuanto a las competencias laborales de los trabajadores.

Saavedra (2019) comprobó que existe entre las actividades de diagnóstico de la capacitación una relación positiva moderada con las competencias laborales ( $\rho=0,514$ ), así como la planeación de la capacitación guardan una relación positiva moderada con las competencias laborales (0,545). Estos resultados difieren a los obtenidos en el presente estudio donde se comprobó en las tablas 12, 13, 14, 15 y 16 que existe una correlación positiva moderada entre capacitación y la dimensión logro y acción ( $\rho=0.678$ ), una correlación positiva moderada entre capacitación y la dimensión ayuda y servicio ( $\rho=0.588$ ), una correlación positiva alta entre capacitación y la dimensión influencia ( $\rho=0.711$ ), una correlación positiva alta entre capacitación y la dimensión competencias intelectuales ( $\rho=0.805$ ), una correlación positiva alta entre capacitación y la dimensión eficacia personal ( $\rho=0.736$ ). Estos resultados muestran que a una mejor organización de las actividades de capacitación, mejores serán los resultados en la valoración de las competencias laborales en los colaboradores de la Ugel Santa, 2019.

## V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula ( $0.000 < 0.05$ ), por lo tanto existe relación altamente significativa entre la capacitación y las competencias laborales. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho de 0.781 indica que existe una relación alta entre las variables de estudio (Tabla 1).
2. Se analizó, la capacitación en la UGEL Santa, donde se identificó que el 47,5% de los colaboradores encuestados, manifestaron que el nivel de capacitación es medio y el 23,7 % lo consideró alto. Esto significa, que existe una percepción negativa respecto al proceso de capacitación realizado en la organización educativa. Asimismo respecto a sus dimensiones: diagnóstico de las necesidades de capacitación fue de nivel medio con 40,3%; con relación a planeación de la capacitación también medio con 40,3%. Esto muestra que la entidad educativa no realiza un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación, asimismo presenta deficiencias en las actividades de planeación de la capacitación (tablas 3, 4 y 5).
3. Se analizó, las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa, donde se identificó que el 47,5% de los colaboradores encuestados, manifestaron que las competencias laborales es medio y el 24,5% lo consideró alto. Esto significa, que existe una percepción negativa respecto a la valoración de las competencias laborales de los colaboradores en la organización educativa. Asimismo respecto a sus dimensiones: logro y acción fue de nivel medio con 43,2%; ayuda y servicio fue alto con 46%; influencia fue medio con un 43,2%; competencias intelectuales fue medio con 46%; y, eficacia personal obtuvo un nivel medio con 51,1%. Esto muestra que en la entidad se requiere realizar procesos de mejora en cuanto a las competencias laborales de los trabajadores (tablas 6, 7, 8, 9, 10 y 11).

4. Por último se analizó la relación entre la variable capacitación y las dimensiones de la variable competencias laborales, en donde se obtuvo que existe una correlación positiva alta entre capacitación y la dimensión eficacia personal ( $\rho=0.736$ ), una correlación positiva alta entre capacitación y la dimensión influencia ( $\rho=0.711$ ), una correlación positiva alta entre capacitación y la dimensión competencias intelectuales ( $\rho=0.805$ ), existe una correlación positiva moderada entre capacitación y la dimensión logro y acción ( $\rho=0.678$ ) una correlación positiva moderada entre capacitación y la dimensión ayuda y servicio ( $\rho=0.588$ ) (tablas 12, 13, 14, 15 y 16).

## **VI. RECOMENDACIONES**

- A la directora de la Ugel Santa se sugiere realizar procesos de mejora en las actividades de identificación de las necesidades de capacitación y planificación de las actividades de capacitación a fin de incrementar el desarrollo de competencias laborales de los colaboradores.
- Debido a que la capacitación se encuentra en un nivel regular, al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Ugel Santa se recomienda implementar estrategias efectivas para el diagnóstico y planificación de actividades de capacitación. Para ello será necesario realizar actividades de elaboración del Plan de Desarrollo de Personas según las leyes vigentes del Servicio Civil en las instituciones estatales.
- Debido a que las competencias laborales se encuentran en un nivel medio, se recomienda a los trabajadores participar de forma activa en los procesos de capacitación y fortalecimiento de capacidades laborales de los servidores públicos.
- Debido a las deficiencias encontradas en las diferentes competencias laborales de los colaboradores, se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Ugel Santa implementar talleres de fortalecimiento de las competencias de Logro y acción, Ayuda y servicio, Influencia, intelectuales y eficacia personal de los colaboradores de esta institución pública

## REFERENCIAS

- Ab Hadia, M., Hassanb, R., Rashid, A. y Zaid, M. (2015). Application of thinking skills in career: A Survey on Technical and Vocational Education Training (TVET) qualification semiprofessional job duties. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, 1163 – 1170.
- Ahmad, A., Jusoh, A. & Rasly, A. (2012). The Impact of Job Training, job satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40 (2012) 389 – 394. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042812006726?token=5B4BBED4A934261BE3584730DBADD4D2F2CC5BDB438E70E1CA8C9DC2C9991F5E24D8F47F726C2825D755AAEEAA6492FB>
- Alles, M. (2009). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Atanasof, A. (2002). *Competencias laborales en la Administración Pública*. México: Iberoamérica.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª ed.). México: International Thomson Editores
- Cappelli, P., Keller, J (2014). *Talent management conceptual approaches and practical challenges*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2014, 1:305-331.
- Cappelli, P. (2008). *Talent management for the twenty-first century*. *Harv. Bus. Rev.* 86(3):74–81.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.

- Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- CheRus, R., Mohammad, R., Amin, F., Bekri, M. y MahazirIsmail, I. (2015). Skilling for Job: A Grounded Theory of Vocational Training at Industrial Training Institutes of Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volumen 204, 24, August 2015, p. 198-205.
- Cuesta, A., y Valencia, M. (2014). *Indicadores gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación
- Dolan, S. (2013). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill
- Dueñas, C. (2018). *Las competencias profesionales del docente y el desarrollo del modelo educativo constructivo, en el Instituto Científico y Tecnológico del Ejército, en el 2017*. (Tesis doctoral). Instituto Científico y Tecnológico del ejército Gral Div Edgardo Mercado Jarrin, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ict.ejercito.mil.pe/bitstream/ICTE/86/1/TESIS%20DUE%C3%91AS%20HUANCA%20CESAR.pdf>
- Durán, A. (2016). Formación en competencias del docente universitario. *Educere*, vol. 20, núm. 67, septiembre-diciembre, 2016, pp. 17-26. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3758/375849366003.pdf>
- Flores, A. (2017). *Evaluación de competencias laborales genéricas del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N°01 El Porvenir, Trujillo2017*. (Tesis de licenciatura), Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11508/flores\\_ma.pdf?sequen](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11508/flores_ma.pdf?sequen)

ce=1&isAllowed=y

Flores, J. y Rodrigo, S. (2018). *Desarrollo de un programa de capacitación para la mejora de competencias laborales*. (Tesis de licenciatura), Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7288>

García, A. y Martínez, L. (2014). El constructo “competencias” en docentes de Bachillerato. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, vol. 2, núm. 4, agosto, 2014, pp. 163-170. Universidad Nacional Autónoma de México, León, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457645126004>

Gil, J. (2017). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, vol. 21, núm. 10, 2007, pp. 83-106. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

González, A. (2014). Las competencias docentes de la formación para el empleo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol. 7, núm. 1, 2014, pp. 179-184. Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores, Mérida, Badajoz, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851791019>

González, M. y Tarragó, C. (2008). Capacitación para el cambio. *Acimed*, vol.17, num.4, pp. 1-10.

Helleriegel, D. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw Hill.

Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: McGraw Hill.

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill
- Lingling, Y., Xuhui, T., Cunrui, H. y Fei, Z. (2014). Mediating effect of job satisfaction on the relationship between emotional intelligence and perceived general health. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 42(7), 1057– 1067.
- Luna, L. (2017). *Análisis del desempeño por competencias de los docentes de la I.E.P San Felipe - San Jacinto – 2017*. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Chimbote.
- McClelland, D. (1993). Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.1993.
- McClelland, D. (1973). "Testing for Competencies rather than intelligence". *American Psychologist*, 28, 1973.
- Palmar, R. y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
- Peña, I. (2016). *Competencias laborales, capacitación y productividad en los Servicios Postales del Perú. SERPOST. Lima. 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/pfigueroa/Downloads/Pe%C3%B1a\\_AIC.pdf](file:///C:/Users/pfigueroa/Downloads/Pe%C3%B1a_AIC.pdf)
- Porta, S. y Tarrió, C. (2019). La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos. *Pedagogía Profesional*, volumen 17, núm. 1. Recuperado de <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/752/1031>

- Priya, A. y Panchanatham, N. (2014). Personality in relation to emotional intelligence among the professionals. *International Journal of Management & Innovation*, 6(2), 1–13.
- Rivas, A. (2017). *Competencia laboral y la práctica docente en profesores de la Red 08, UGEL 01, San Juan de Miraflores – 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/maxel/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Rivas\\_MAB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/maxel/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Rivas_MAB%20(1).pdf)
- Roca, M. (2016). *Gestión del director y las competencias laborales del docente de la I.E. 1235 “Unión Latinoamericana” Ate, Lima, 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29105/Roca\\_SMZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29105/Roca_SMZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodriguez, J. (2015). *Decisiones gerenciales efectivas: fundamentos para la solución de problemas administrativo*. México: Trillas.
- Saavedra, N. (2019). *Gestión de la capacitación y desarrollo de competencias laborales del personal de una sede administrativa de salud Lima Norte, 2019*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36308/Saavedra\\_HN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36308/Saavedra_HN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saavedra, M. (2016). *La capacitación y su relación con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, San Martín, Loreto, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14591/Saavedra\\_RMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14591/Saavedra_RMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sandoval, F. y Pernalet, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento: diálogos en la*

*sociedad del conocimiento*, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 11-32. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82332932002>

Siliceo, A. (2010). *Capacitación y desarrollo de personal*. (5ª ed.). México: Limusa.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons

Tamm, M. (2018). Training and changes in job Tasks. *Economics of Education Review*, Volume 67, December 2018, 137-147. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272775718302231>

**Anexos**  
**Anexo 1: Matriz de consistencia lógica**

Problema de investigación	Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	
¿Cuál es la relación entre la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019?	<p><b>General</b> Determinar la relación entre la capacitación y las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.</p> <p>Específicos: - Identificar el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019. - Identificar el nivel de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019. - Determinar la relación entre la capacitación y las dimensiones de las competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.</p>	<b>Capacitación</b>	Métodos de trabajo que deben proporcionarse a las personas para desarrollar las competencias que se requieren para la ejecución de sus actividades laborales (Dessler y Varela, 2011, p. 185).	Proceso formativo para que comprende la transmisión y difusión de conocimientos habilidades y actitudes. Se medirá a través de un cuestionario a partir de las dimensiones: identificación de Necesidades de capacitación y planeación.	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Identificación del tipo de capacitación	1 - 2	Ordinal	
						Evaluación de las necesidades de capacitación	3 - 6		
						Necesidades de capacitación	7 - 13		
					Planeación de la capacitación	Formulación de objetivos	14		Muy Alto: 80 - 95 Alto: 64 - 79 Medio: 49 - 63 Bajo: 34 - 48 Muy Bajo: 19 - 33
						Selección de capacidades	15		
						Determinación de los contenidos	16		
						Caracterización de la población	17		
		Logro y acción	Selección de recursos, medios y materiales	18	Ordinal				
			Elección del lugar	19					
			Ayuda y servicio	Orientación al logro		1	Muy Alto: 73- 85 Alto: 59 - 72 Medio: 45 - 58 Bajo: 31 - 44 Muy bajo: 17 - 30		
				Preocupación por el orden, calidad y precisión		2			
				Iniciativa		3			
			Influencia	Innovación		4			
		Búsqueda de información		5					
		Entendimiento interpersonal		6					
		Competencias intelectuales	Orientación al usuario	7					
			Influencia e impacto	8					
Construcción de relaciones	9								
Eficacia personal	Conciencia organizacional	10							
	Pensamiento analítico	11							
	Razonamiento conceptual	12							
	Experiencia técnica/profesional/de dirección	13							
	Autocontrol	14							
	Confianza en sí mismo	15							
	Comportamiento ante los fracasos	16							
	Flexibilidad	17							

## Anexo N°2: Instrumentos de recolección de datos

### INSTRUMENTO CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACIÓN

Estimado(a) colaborador(a):

El presente instrumento tiene por finalidad identificar el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

INSTRUCCIONES: Marque con una “x” la alternativa de la columna en cada una de los enunciados propuestos, de acuerdo a su percepción de la capacitación, según la siguiente escala:

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

DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	1. ¿Se cuenta con un diagnóstico de las necesidades de capacitación en la organización?					
	2. ¿Se identifican las habilidades y destrezas que se requiere fortalecer o maximizar en el trabajo?					
	3. ¿Se realiza un análisis de las tareas con la finalidad de identificar las competencias que deben fortalecerse mediante acciones de capacitación?					
	4. ¿Se identifican necesidades de capacitación en relación a los métodos o procedimientos de trabajo para la incorporación de nuevo personal contratado?					
	5. ¿Se identifican las limitaciones o deficiencias en el desempeño y rendimiento de los colaboradores?					
	6. ¿Se realiza un análisis de los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores con la finalidad de identificar las necesidades de capacitación?					
	7. ¿Existen necesidades de capacitación en relación a problemas de la organización como carencia de equipos o herramientas de trabajo, dificultades en relaciones interpersonales?					

	8. ¿Existen necesidades de capacitación en relación a cambios en los métodos o procedimientos de trabajo, la instalación de equipos nuevos?					
	9. ¿Existen la necesidad de superar limitaciones en las actividades laborales complejas o que demandan más tiempos para su ejecución?					
	10. ¿Existen necesidades de capacitación en relación a temas de seguridad ocupacional y de gestión de riesgos?					
	11. ¿Existen necesidades de capacitación en relación a temas de salud ocupacional en la organización?					
	12. ¿Existen necesidades de capacitación en relación a temas de bienestar laboral en la organización?					
	13. ¿Existen necesidades de capacitación en relación a medidas correctivas para subsanar alguna deficiencia ocurrida en el desempeño del trabajador y de la organización en general?					
PLANEACIÓN	14. ¿Se formulan objetivos de capacitación de acuerdo a las políticas administrativas y educativas y a las necesidades de capacitación?					
	15. ¿Se realiza una selección adecuada de las capacidades a desarrollar en el personal a través de las acciones de capacitación?					
	16. ¿Se determinan correctamente los contenidos a desarrollar en las acciones de capacitación dirigidas a los colaboradores de la organización?					
	17. ¿Se registran las características de la población o personal involucrado en las acciones de capacitación?					
	18. ¿Se realiza una adecuada selección de recursos, medios y materiales para las acciones de capacitación?					
	19. ¿Se coordina y elige un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades de capacitación?					

## FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACIÓN

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. **Técnica:** Encuesta
- 1.2. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 1.3. **Lugar:** Chimbote
- 1.4. **Forma de aplicación:** Individual
- 1.5. **Autoras:** Fiorela Anabel Huaccha Puntiyó  
Neidi Paola Machado Barriga
- 1.6. **Medición:** Capacitación
- 1.7. **Administración:** Colaboradores
- 1.8. **Tiempo de aplicación:** 30 minutos

### II.-OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

El objetivo del instrumento tiene como finalidad identificar el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

### III.-INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario sobre capacitación consta de 19 ítems correspondiendo 13 a la dimensión Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, 6 a la dimensión Planeación.
2. El sistema de calificación para las dos dimensiones es: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi Siempre (4), siempre (5), sumando un puntaje máximo de 95.
3. Los niveles para describir el nivel de capacitación son: Muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo

### IV.-MATERIALES:

Cuestionarios sobre capacitación para ser desarrolladas por los colaboradores de la UGEL Santa 2019, lápices, lapiceros, borradores y tajadores.

### V.- VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como

procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, cuestionario sobre capacitación, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue  $\alpha = 0,8025$ , resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume como una confiabilidad muy fuerte, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,813	19

## VII. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Identificación del tipo de capacitación	1, 2
	Evaluación de las necesidades de capacitación	3, 4, 5, 6
	Necesidades de capacitación	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Planeación de la capacitación	Formulación de objetivos	14
	Selección de capacidades	15
	Determinación de los contenidos	16
	Caracterización de la población	17
	Selección de recursos, medios y materiales	18
	Elección del lugar	19

### PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	A nivel de dimensiones	
		Dimensión 1	Dimensión 2
Muy bueno	80 - 95	56 - 65	26 - 30
Bueno	64 - 79	46 - 56	21 - 25
Regular	49 - 63	35 - 45	16 - 20
Malo	34 - 48	24 - 34	11 - 15
Muy malo	19 - 33	13 - 23	6 - 10

**INSTRUMENTO**  
**CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS LABORALES**

Estimado(a) colaborador(a):

El presente instrumento tiene por finalidad identificar el nivel de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

INSTRUCCIONES: Marque con una “x” la alternativa de la columna en cada una de los enunciados propuestos, de acuerdo a su percepción de las competencias laborales, según la siguiente escala:

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

DIMENSIÓN	ÍTEMES	Valoración				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
LOGRO Y ACCIÓN	1. ¿Desde tu puesto de trabajo orientas tus actividades hacia el logro de los objetivos y metas de la organización?					
	2. ¿En tu trabajo te gusta ser ordenado y desarrollar tus actividades laborales con calidad y precisión?					
	3. ¿Muestras iniciativa en las actividades laborales que desarrollas diariamente?					
	4. ¿Eres innovador en las actividades laborales que desarrollas en la organización?					
	5. ¿Frente a situaciones nuevas o desafíos que se te encomienda realizas la búsqueda de información para realizar bien tu trabajo?					
AYUDA Y SERVICIO	6. ¿Consideras necesario la práctica del entendimiento o comprensión con otros colaboradores para desempeñarte mejor en el trabajo?					
	7. ¿Muestras disposición para ayudar a los usuarios de los servicios que brinda la organización?					

INFLUENCIA E IMPACTO	8. ¿Consideras que en tu trabajo ejerces influencia e impacto en relación a los otros colaboradores de la organización?					
	9. ¿Consideras que en tu trabajo construyes relaciones positivas con tus jefes y compañeros de labores en la organización?					
	10. ¿Eres consciente de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tu organización?					
COMPETENCIAS INTELECTUALES	11. ¿En el desarrollo de tus labores analizas la información normativa y procedimental de las responsabilidades y funciones de tu puesto de trabajo?					
	12. ¿Frente a situaciones complejas consideras que tu capacidad de razonamiento frente a hechos o circunstancias te permite realizar mejor tus tareas?					
	13. ¿Consideras que tu experiencia técnica, profesional o directiva te permite resolver los problemas que se te presentan en tus actividades laborales?					
EFICACIA PERSONAL	14. ¿Frente a situaciones de estrés tienes la capacidad de autocontrolarte o manejar tus emociones?					
	15. ¿Sientes confianza en ti mismo cuando realizas las tareas o retos que asumes en tus actividades laborales?					
	16. ¿Consideras que antes los fracasos en el trabajo asumes una actitud optimista que te permite sobreponerte y salir adelante?					
	17. ¿Muestras flexibilidad en el trato con tus compañeros de trabajo y con los usuarios del servicio?					

## FICHA TÉCNICA

### CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

#### I.- DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. **Técnica:** Encuesta
- 1.2. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 1.3. **Lugar:** Chimbote
- 1.4. **Forma de aplicación:** Individual
- 1.5. **Autoras:** Fiorela Anabel Huaccha Puntiyó  
Neidi Paola Machado Barriga
- 1.6. **Medición:** Desarrollo de competencias laborales
- 1.7. **Administración:** Colaboradores
- 1.8. **Tiempo de aplicación:** 30 minutos

#### II.-OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

El objetivo del instrumento tiene como finalidad identificar el nivel de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

#### III.-INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario sobre competencias laborales n consta de 17 ítems correspondiendo 4 a la dimensión Logro y acción, 3 a la dimensión Ayuda y servicio, 3 a la dimensión Influencia e impacto, 3 a la dimensión Competencias intelectuales y finalmente 4 a la dimensión Eficacia personal.
2. El sistema de calificación para las dos dimensiones es: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi Siempre (4), siempre (5), sumando un puntaje máximo de 85.
3. Los niveles para describir el nivel de desarrollo de competencias laborales son: Muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo

#### IV.-MATERIALES:

Cuestionarios sobre competencias laborales para ser desarrolladas por los colaboradores de la UGEL Santa 2019, lápices, lapiceros, borradores y tajadores.

#### V.- VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández

et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, cuestionario sobre competencias laborales, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue  $\alpha = 0,825$ , resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume como una confiabilidad muy fuerte, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
<b>0,825</b>	<b>17</b>

#### VI. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Logro y acción	Orientación al logro	1
	Preocupación por el orden, calidad y precisión	2
	Iniciativa	3
	Innovación	4
	Búsqueda de información	5
Ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal	6
	Orientación al usuario	7
Influencia	Influencia e impacto	8
	Construcción de relaciones	9
	Conciencia organizacional	10
Competencias intelectuales	Pensamiento analítico	11
	Razonamiento conceptual	12
	Experiencia técnica/profesional/de dirección	13
Eficacia personal	Autocontrol	14
	Confianza en sí mismo	15
	Comportamiento ante los fracasos	16
	flexibilidad	17

**PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE**

<b>Niveles</b>	<b>A nivel de variable</b>	<b>A nivel de las dimensiones</b>				
		<b>Dimensión 1</b>	<b>Dimensión 2</b>	<b>Dimensión 3</b>	<b>Dimensión 4</b>	<b>Dimensión 5</b>
Muy bueno	73- 85	21 - 25	9 - 10	13 - 15	13 - 15	18 - 20
Bueno	59 - 72	17- 20	7 - 8	11 - 12	11 - 12	15 - 17
Regular	45 - 58	13 - 16	5 - 6	9 - 10	9 - 10	12 - 14
Malo	31 - 44	9- 12	3- 4	7- 8	7- 8	8 - 11
Muy malo	17 - 30	5 - 8	2	5 - 6	5 - 6	4 - 7

## Anexo N°3: VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN

N° ENCUESTADO	1 <small>¿Se cuenta con un diagnóstico de las necesidades de capacitación en la organización?</small>	2 <small>¿Se identifican las habilidades y destrezas que se requiere fortalecer o maximizar en el trabajo?</small>	3 <small>¿Se realiza un análisis de las tareas con la finalidad de identificar las competencias que deben desarrollarse?</small>	4 <small>¿Se identifican las necesidades de capacitación en relación a los métodos o procedimientos?</small>	5 <small>¿Se identifican las limitaciones o deficiencias en el desempeño y rendimiento de los colaboradores?</small>	6 <small>¿Se realiza un análisis de los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores con el fin de identificar las necesidades de capacitación en relación a los problemas de la organización como:</small>	7 <small>¿Existen necesidades de capacitación en relación a cambios en los métodos o procedimientos de trabajo?</small>	8 <small>¿Existen limitaciones en las actividades laborales complejas o que demandan más tiempos para su ejecución?</small>	9 <small>¿Existen necesidades de capacitación en relación a temas de seguridad ocupacional y de gestión de salud ocupacional en la organización?</small>	10 <small>¿Existen necesidades de capacitación en relación a temas de bienestar laboral en la organización?</small>	11 <small>¿Existen necesidades de capacitación en relación a medidas correctivas para subsanar alguna de las políticas administrativas y de desarrollo de las capacidades a desarrollar en el personal a través de:</small>	12 <small>Se determinan correctamente los contenidos a desarrollar en las acciones de capacitación dirigidas a los colaboradores o personal involucrado en las acciones de capacitación?</small>	13 <small>Se realiza una adecuada selección de recursos, medios y materiales para las acciones de capacitación?</small>	14 <small>Se coordina y elige un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades de capacitación?</small>	15	16	17	18	19															
1	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	58														
2	2	1	3	3	2	4	3	1	1	2	1	1	2	3	2	4	2	1	2	40														
3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	2	4	2	4	4	4	3	2	62														
4	1	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	43														
5	2	2	3	4	2	2	4	3	2	3	1	2	3	2	4	3	1	3	3	49														
6	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	56														
7	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	1	4	2	3	3	2	2	2	49														
8	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	48														
9	2	2	4	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	54														
10	4	3	4	2	1	4	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	2	2	3	50														
11	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	62														
12	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	61														
13	3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	45														
14	3	2	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	2	2	4	3	2	2	53														
15	2	2	2	3	0	3	4	1	3	2	3	1	1	2	3	4	2	1	4	43														
	0,6381	0,55238	0,38095	0,42857	1,06667	0,55238	0,38095	0,95238	0,6	0,54286	0,4	1,09524	1,09524	0,40952	0,52381	0,409524	0,780952	0,571429	0,552380952	51,98095														
<b>suma de var/ítem</b>	11,9333																																	
<b>k</b>	19																																	
<b>alfa</b>	<b>0,81323</b>																																	
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$																																		
<p>α - Alfa de Cronbach K - Número de ítems Vi - Varianza de cada ítem Vt - varianza del total</p>																																		
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">α</th> <th style="width: 15%;">Interpretación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>&gt; 0,9</td><td>excelente</td></tr> <tr><td>&gt; 0,8</td><td>bueno</td></tr> <tr><td>&gt; 0,7</td><td>aceptable</td></tr> <tr><td>&gt; 0,6</td><td>cuestionable</td></tr> <tr><td>&gt; 0,5</td><td>malo</td></tr> <tr><td>≤ 0,5</td><td>inaceptable</td></tr> </tbody> </table>																			α	Interpretación	> 0,9	excelente	> 0,8	bueno	> 0,7	aceptable	> 0,6	cuestionable	> 0,5	malo	≤ 0,5	inaceptable
α	Interpretación																																	
> 0,9	excelente																																	
> 0,8	bueno																																	
> 0,7	aceptable																																	
> 0,6	cuestionable																																	
> 0,5	malo																																	
≤ 0,5	inaceptable																																	
		<p>El presente cálculo corresponde a un instrumento de 19 preguntas y se realizó a una muestra piloto de 15 personas, con una escala de liker de 1 a 5, desde la categoría "Nunca" hasta la categoría "Siempre", el orden es indistinto, pueden hacerlo en el orden contrario, el cálculo será el mismo</p>																																
		<p><b>LEYENDA DE CODIGOS</b></p> <p>5=Siempre 4=Casi siempre 3=A veces 2=Casi nunca 1=Nunca</p>																																

## CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

Nº ENCUESTADO	Desde tu puesto de trabajo orientas tus actividades hacia el logro de los objetivos	En tu trabajo te gusta ser ordenado y desarrollar tus actividades laborales	Muestras iniciativa en las actividades laborales que desarrollas diariamente	Muestras iniciativa en las actividades laborales que te delega tu jefe inmediato	Frente a situaciones nuevas o desafíos que se te encienden realizas la búsqueda de soluciones necesarias	Consideras necesario la práctica del entendimiento o comprensión con otros	Muestras disposición para ayudar a los usuarios de los servicios que brinda la empresa	Consideras que en tu trabajo ejerces influencia e impacto en relación a los otros	Consideras que en tu trabajo construyes relaciones positivas con tus jefes y compañeros	Eres consciente de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el desarrollo de tus labores	Analizas la información normativa procedimental de las situaciones	Frente a situaciones complejas consideras que tu capacidad de razonamiento frente a situaciones que te enfrentas es adecuada	Consideras que tu experiencia técnica, profesional o directiva permite resolver los problemas que se presentan frente a situaciones de estrés	Tienes la capacidad de autocontrolarte o controlar a otros	Sientes confianza en ti mismo cuando realizas las tareas o retos que asumes en tus actividades laborales	Consideras que antes de fracasar en el trabajo asumes una actitud optimista que te permite afrontar las situaciones	Muestras flexibilidad e iniciativa en el trato con tus compañeros de trabajo con los usuarios del	
1	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	52
2	2	1	3	3	2	4	3	1	1	2	1	2	3	2	4	2	37	
3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	2	4	2	4	4	57	
4	1	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	38	
5	2	2	3	4	2	2	4	3	3	2	3	1	2	3	2	4	45	
6	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	50	
7	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	1	4	2	3	3	45	
8	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	45	
9	2	3	4	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	50	
10	4	3	4	2	1	4	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	45	
11	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	56	
12	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	56	
13	3	2	3	2	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	37	
14	3	2	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	2	4	3	49	
15	2	2	2	3	0	3	4	1	3	2	3	1	1	2	3	2	38	
	0,6381	0,55238	0,38095	0,49524	1,06667	0,49524	0,49524	0,95238	0,6	0,54286	0,4	1,09524	1,09524	0,40952	0,52381	0,409524	0,780952	48,95238
<b>suma de var/item</b>	10,933																	
<b>k</b>	17																	
<b>alfa</b>	0,8252																	

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

$\alpha$  - Alfa de Cronbach  
 K - Número de Items  
 Vi - Varianza de cada Item  
 Vt - varianza del total

α	Interpretación
> 0,9	excelente
> 0,8	bueno
> 0,7	aceptable
> 0,6	cuestionable
> 0,5	malo
≤ 0,5	inaceptable

El presente cálculo corresponde a un instrumento de 17 preguntas y se realizó a una muestra piloto de 15 personas, con una escala de liker de 1 a 5, desde la categoría "Nunca" hasta la categoría "Siempre", el orden es indistinto, pueden hacerlo en el orden contrario, el cálculo será el mismo

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

Anexo N°4: Base de datos

Aplicación del Cuestionario sobre Capacitación

DIMENSIONES	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN														PLANEACIÓN										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	SUMA D1	TOTAL D1	14	15	16	17	18	19	SUMA D2	TOTAL D2	SUMA V2	TOTAL V2
1	3	2	3	2	3	2	4	4	2	4	3	3	3	38	3	3	3	3	4	3	2	18	3	56	3
2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	37	3	3	3	3	2	2	2	15	2	52	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	34	3	2	3	2	4	2	2	15	2	49	3
4	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	39	3	3	3	3	4	3	3	19	3	58	3
5	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	3	3	4	4	4	22	4	69	4
6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	42	3	3	3	3	4	3	3	19	3	61	3
7	4	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	35	3	2	4	2	3	2	2	15	2	50	3
8	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	36	3	3	2	3	4	2	3	17	3	53	3
9	4	4	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	38	3	3	3	2	4	2	2	16	3	54	3
10	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	31	2	2	2	2	3	2	2	13	2	44	2
11	4	4	2	2	3	3	3	4	4	2	2	2	2	37	3	2	4	2	4	2	2	16	3	53	3
12	4	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2	3	34	3	3	2	2	3	2	2	14	2	48	2
13	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	42	3	3	3	4	4	3	2	19	3	61	3
14	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	43	3	3	4	3	2	3	3	18	3	61	3
15	3	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	32	2	2	2	2	4	2	2	14	2	46	2
16	4	3	2	2	3	3	4	3	4	2	4	2	2	38	3	2	4	2	4	2	2	16	3	54	3
17	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	29	2	3	2	2	3	2	2	14	2	43	2
18	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	27	2	2	2	2	3	2	2	13	2	40	2
19	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	46	4	4	3	4	2	4	4	21	4	67	4
20	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	2	40	3	3	4	3	4	2	2	18	3	58	3

21	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	32	2	2	3	2	4	2	2	15	2	47	2
22	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	3	3	3	3	3	3	18	3	54	3
23	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	47	4	4	3	4	2	4	2	19	3	66	4
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	24	4	75	4
25	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	40	3	3	2	4	3	3	2	17	3	57	3
26	4	2	2	3	3	3	2	3	4	2	4	2	2	36	3	2	4	2	2	2	2	14	2	50	3
27	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	4	2	2	33	2	2	2	2	4	2	2	14	2	47	2
28	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	46	4	3	3	3	4	2	2	17	3	63	3
29	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	28	2	2	2	2	2	2	2	12	2	40	2
30	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	47	4	4	4	3	3	4	4	22	4	69	4
31	4	4	2	4	2	2	2	4	4	2	3	2	2	37	3	3	3	2	4	2	2	16	3	53	3
32	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	3	4	34	3	2	2	2	2	2	2	12	2	46	2
33	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	46	4	2	3	3	4	3	3	18	3	64	3
34	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	3	2	2	33	2	2	2	2	4	2	2	14	2	47	2
35	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	47	4	4	4	4	3	4	3	22	4	69	4
36	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	27	2	2	2	2	2	2	2	12	2	39	2
37	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	30	2	3	2	2	3	2	2	14	2	44	2
38	4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	34	3	2	3	2	3	2	2	14	2	48	2
39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	4	4	4	3	4	4	4	23	4	74	4
40	2	2	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	38	3	3	3	3	3	2	2	16	3	54	3
41	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	29	2	2	2	2	4	2	2	14	2	43	2
42	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	4	2	3	34	3	2	4	2	2	2	2	14	2	48	2
43	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	46	4	3	2	3	4	3	3	18	3	64	3
44	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	47	4	4	4	4	4	4	2	22	4	69	4
45	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	41	3	3	3	3	2	3	3	17	3	58	3
46	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2	34	3	3	3	3	3	2	2	16	3	50	3
47	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	28	2	3	3	2	2	2	2	14	2	42	2

48	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	4	4	3	4	2	4	4	21	4	71	4
49	2	4	2	4	4	2	3	4	4	2	4	2	4	41	3	2	4	2	4	2	2	16	3	57	3
50	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	30	2	2	2	2	2	2	2	12	2	42	2
51	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	45	4	3	3	3	4	3	2	18	3	63	3
52	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	3	31	2	2	2	2	3	2	2	13	2	44	2
53	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	30	2	2	2	2	3	2	2	13	2	43	2
54	2	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	44	4	4	4	4	2	4	4	22	4	66	4
55	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	37	3	3	3	4	2	3	2	17	3	54	3
56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	51	4	4	2	3	4	4	4	21	4	72	4
57	3	3	2	3	4	4	2	4	3	2	4	2	2	38	3	2	3	2	2	2	2	13	2	51	3
58	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	24	4	69	4
59	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	44	4	3	4	3	4	3	2	19	3	63	3
60	2	4	3	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	42	3	4	4	2	3	4	2	19	3	61	3
61	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	31	2	2	2	2	2	2	2	12	2	43	2
62	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	2	2	32	2	2	2	2	2	2	2	12	2	44	2
63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	50	4	4	4	4	3	4	4	23	4	73	4
64	2	2	2	3	4	3	2	4	2	2	2	2	3	33	2	2	3	2	4	2	2	15	2	48	2
65	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	48	4	3	4	4	3	2	3	19	3	67	4
66	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	45	4	4	3	3	3	4	4	21	4	66	4
67	2	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	44	4	4	4	4	4	4	4	24	4	68	4
68	4	3	2	4	4	4	2	4	3	2	4	2	4	42	3	2	2	2	2	2	2	12	2	54	3
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	28	2	2	2	2	2	2	2	12	2	40	2
70	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	42	3	3	4	3	4	3	2	19	3	61	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4	4	3	3	3	4	4	21	4	73	4
72	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	40	3	3	2	4	2	3	3	17	3	57	3
73	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	31	2	2	2	2	2	2	2	12	2	43	2
74	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	44	4	4	4	3	4	3	2	20	4	64	3

75	4	4	3	2	4	3	4	4	2	3	3	3	2	41	3	3	4	3	3	2	2	17	3	58	3
76	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	45	4	4	3	4	2	4	4	21	4	66	4
77	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	4	4	3	4	4	4	4	23	4	73	4
78	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	48	4	4	3	3	4	4	4	22	4	70	4
79	2	2	2	2	4	4	2	4	3	4	3	3	3	38	3	3	4	4	4	2	2	19	3	57	3
80	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	38	3	3	2	3	2	3	3	16	3	54	3
81	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	46	4	3	3	3	3	3	2	17	3	63	3
82	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	3	3	4	4	4	22	4	69	4
83	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	38	3	3	3	4	3	3	2	18	3	56	3
84	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	47	4	4	4	3	4	4	4	23	4	70	4
85	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	40	3	3	2	3	2	3	2	15	2	55	3
86	2	3	2	2	4	3	4	4	2	4	4	3	3	40	3	3	3	4	4	3	2	19	3	59	3
87	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	48	4	4	3	3	4	4	4	22	4	70	4
88	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	44	4	3	3	3	4	3	2	18	3	62	3
89	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	44	4	3	4	4	4	2	2	19	3	63	3
90	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	37	3	3	3	3	3	2	3	17	3	54	3
91	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	29	2	2	3	2	2	2	2	13	2	42	2
92	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	29	2	2	2	2	3	2	2	13	2	42	2
93	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	46	4	4	3	3	4	4	4	22	4	68	4
94	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	49	4	4	2	4	4	4	4	22	4	71	4
95	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	42	3	3	3	4	3	3	3	19	3	61	3
96	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	2	3	4	35	3	3	2	3	2	3	3	16	3	51	3
97	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	50	4	4	4	4	4	4	4	24	4	74	4
98	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	29	2	2	3	2	2	2	2	13	2	42	2
99	2	2	3	2	4	4	3	4	2	4	4	3	3	40	3	3	2	4	2	3	3	17	3	57	3
100	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	44	4	3	3	3	3	3	3	18	3	62	3
101	2	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	24	4	69	4

102	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	44	4	2	4	4	4	3	2	19	3	63	3
103	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	4	31	2	2	2	2	3	2	2	13	2	44	2
104	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	41	3	3	3	3	2	3	3	17	3	58	3
105	3	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	2	2	32	2	2	2	2	2	2	2	12	2	44	2
106	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	45	4	3	2	4	4	3	3	19	3	64	3
107	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	24	4	71	4
108	2	2	3	2	2	2	4	2	2	4	3	3	4	35	3	3	2	4	2	3	3	17	3	52	3
109	2	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	41	3	3	3	3	3	3	2	17	3	58	3
110	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	47	4	3	4	4	3	3	3	20	4	67	4
111	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	34	3	2	2	2	2	2	2	12	2	46	2
112	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	40	3	3	3	4	2	3	3	18	3	58	3
113	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	3	3	3	33	2	3	2	4	2	3	3	17	3	50	3
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	37	3	3	3	3	3	2	3	17	3	54	3
115	2	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	42	3	3	3	3	3	3	3	18	3	60	3
116	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	44	4	3	3	3	4	3	3	19	3	63	3
117	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	43	3	3	3	3	4	3	3	19	3	62	3
118	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	43	3	3	4	3	4	3	3	20	4	63	3
119	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	44	4	3	3	3	4	3	3	19	3	63	3
120	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	28	2	2	3	2	2	2	2	13	2	41	2
121	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	3	4	4	4	4	23	4	71	4
122	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	38	3	3	3	3	2	3	3	17	3	55	3
123	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	3	31	2	2	2	2	3	2	2	13	2	44	2
124	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	49	4	4	4	4	4	4	4	24	4	73	4
125	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	29	2	2	2	2	3	2	2	13	2	42	2
126	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	47	4	3	3	3	4	3	3	19	3	66	4
127	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	48	4	4	3	4	4	4	4	23	4	71	4
128	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	38	3	3	3	3	3	3	3	18	3	56	3

<b>129</b>	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	32	2	2	3	2	2	2	2	13	2	45	2
<b>130</b>	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	4	31	2	2	2	2	2	2	2	12	2	43	2
<b>131</b>	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	41	3	3	3	3	2	3	3	17	3	58	3
<b>132</b>	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	32	2	2	3	2	2	2	2	13	2	45	2
<b>133</b>	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	18	3	57	3
<b>134</b>	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	29	2	2	2	2	3	2	2	13	2	42	2
<b>135</b>	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	30	2	2	2	2	3	2	2	13	2	43	2
<b>136</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	40	3	3	3	3	3	3	3	18	3	58	3
<b>137</b>	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	30	2	2	2	2	3	2	2	13	2	43	2
<b>138</b>	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	43	3	3	3	3	3	3	3	18	3	61	3
<b>139</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	28	2	2	2	2	3	2	2	13	2	41	2

**Base de datos de aplicación de Cuestionario sobre Competencias laborales**

DIMENSIONES	LOGRO Y ACCIÓN							AYUDA Y SERVICIO				INFLUENCIA E IMPACTO					COMPETENCIAS INTELECTUALES					EFICACIA PERSONAL							
N° PREGUNTAS N° ENCUESTADO	1	2	3	4	5	SUMA D1	TOTAL D1	6	7	SUMA D2	TOTAL D2	8	9	10	SUMA D3	TOTAL D3	11	12	13	SUMA D4	TOTAL D4	14	15	16	7	SUMA D5	TOTAL D5	SUMA V2	TOTAL V2
1	2	2	2	2	3	11	2	3	3	6	3	2	3	3	8	3	2	3	3	8	3	3	3	3	4	13	3	46	3
2	3	2	2	3	3	13	3	3	3	6	3	3	2	3	8	3	2	3	3	8	3	3	3	3	2	11	3	46	3
3	4	3	4	3	2	16	3	4	3	7	4	2	3	3	8	3	4	3	2	9	3	2	3	2	4	11	3	51	3
4	2	2	2	2	3	11	2	4	3	7	4	2	4	3	9	3	4	2	3	9	3	3	3	3	4	13	3	49	3
5	4	3	4	3	4	18	4	3	4	7	4	2	4	4	10	4	3	4	4	11	4	4	3	3	4	14	4	60	4
6	3	2	3	3	3	14	3	4	3	7	4	3	3	3	9	3	4	2	3	9	3	4	3	3	4	14	4	53	3
7	2	4	2	4	2	14	3	3	3	6	3	2	4	3	9	3	4	3	2	9	3	2	4	2	3	11	3	49	3
8	3	3	4	2	3	15	3	4	3	7	4	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3	2	2	3	4	11	3	51	3
9	4	4	2	3	3	16	3	4	3	7	4	4	3	2	9	3	4	4	2	10	4	2	3	2	4	11	3	53	3
10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	3	2	2	3	10	3	36	2
11	2	4	3	4	2	15	3	3	4	7	4	2	4	2	8	3	4	4	2	10	4	2	4	2	4	12	3	52	3
12	4	2	3	2	3	14	3	4	2	6	3	3	4	2	9	3	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	44	3
13	3	3	4	3	3	16	3	4	3	7	4	2	3	3	8	3	4	3	2	9	3	3	3	4	4	14	4	54	3
14	3	4	2	2	3	14	3	4	3	7	4	3	3	2	8	3	3	4	2	9	3	3	4	3	2	12	3	50	3
15	3	3	3	3	2	14	3	3	3	6	3	3	4	2	9	3	4	3	2	9	3	2	2	2	4	10	3	48	3
16	4	4	4	4	2	18	4	4	3	7	4	2	4	3	9	3	4	3	2	9	3	2	4	2	4	12	3	55	3
17	2	2	3	2	3	12	2	3	2	5	3	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	38	2
18	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	35	2
19	2	2	4	3	4	15	3	3	4	7	4	4	2	3	9	3	3	4	4	11	4	4	3	4	2	13	3	55	3
20	3	4	2	4	3	16	3	4	3	7	4	2	3	3	8	3	4	3	2	9	3	3	4	3	4	14	4	54	3

21	3	4	4	2	2	15	3	3	2	5	3	3	3	2	8	3	4	2	2	8	3	2	3	2	4	11	3	47	3
22	2	3	3	2	3	13	3	3	3	6	3	2	2	3	7	2	2	3	3	8	3	3	3	3	3	12	3	46	3
23	4	3	2	3	4	16	3	4	3	7	4	3	4	4	11	4	2	4	4	10	4	4	3	4	2	13	3	57	3
24	3	4	4	3	4	18	4	3	4	7	4	2	4	3	9	3	4	4	4	12	4	4	4	4	4	16	4	62	4
25	2	2	2	2	3	11	2	2	3	5	3	3	2	2	7	2	2	3	3	8	3	3	2	4	3	12	3	43	2
26	2	4	4	3	2	15	3	4	3	7	4	3	3	3	9	3	3	3	2	8	3	2	4	2	2	10	3	49	3
27	2	3	4	2	2	13	3	4	2	6	3	2	4	2	8	3	4	2	2	8	3	2	2	2	4	10	3	45	3
28	4	4	3	2	3	16	3	3	4	7	4	2	4	3	9	3	4	4	3	11	4	2	3	3	4	12	3	55	3
29	2	2	2	2	2	10	2	3	2	5	3	2	2	2	6	2	3	2	2	7	2	2	2	2	2	8	2	36	2
30	2	4	4	2	4	16	3	4	3	7	4	2	3	4	9	3	2	4	3	9	3	4	4	3	3	14	4	55	3
31	2	2	4	3	3	14	3	3	3	6	3	4	2	4	10	4	4	3	2	9	3	2	3	2	4	11	3	50	3
32	3	3	3	2	2	13	3	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	2	2	2	2	8	2	40	2
33	4	4	2	4	3	17	4	4	3	7	4	3	2	2	7	2	4	4	3	11	4	3	3	4	4	14	4	56	3
34	2	2	4	2	2	12	2	4	2	6	3	2	4	2	8	3	2	2	2	6	2	3	2	2	4	11	3	43	2
35	3	4	4	3	4	18	4	3	4	7	4	3	2	4	9	3	4	4	4	12	4	4	4	4	4	16	4	62	4
36	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	8	2	34	2
37	2	2	2	2	3	11	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	38	2
38	2	3	3	4	2	14	3	4	2	6	3	4	3	2	9	3	3	2	2	7	2	2	3	2	3	10	3	46	3
39	4	4	4	4	4	20	4	4	3	7	4	2	4	3	9	3	4	4	4	12	4	4	4	3	4	15	4	63	4
40	2	2	3	2	3	12	2	3	2	5	3	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3	2	3	3	3	11	3	46	3
41	3	4	4	2	2	15	3	4	2	6	3	2	2	2	6	2	4	2	2	8	3	2	2	2	4	10	3	45	3
42	2	3	2	4	2	13	3	4	3	7	4	2	3	4	9	3	2	4	2	8	3	2	4	2	2	10	3	47	3
43	4	4	4	3	3	18	4	3	4	7	4	2	4	3	9	3	3	4	2	9	3	4	2	3	4	13	3	56	3
44	3	3	3	4	4	17	4	4	3	7	4	4	3	4	11	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	16	4	63	4
45	2	2	2	2	3	11	2	2	3	5	3	3	2	3	8	3	2	3	3	8	3	3	3	3	2	11	3	43	2
46	2	3	3	3	3	14	3	3	3	6	3	2	3	2	7	2	2	3	3	8	3	2	3	3	3	11	3	46	3
47	2	2	2	2	3	11	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	3	3	2	2	10	3	37	2

48	4	4	4	2	4	18	4	3	3	6	3	2	4	4	10	4	3	4	4	11	4	4	3	4	2	13	3	58	4
49	2	2	4	4	2	14	3	4	3	7	4	2	4	4	10	4	2	4	2	8	3	2	4	2	4	12	3	51	3
50	3	3	2	2	2	12	2	4	2	6	3	2	4	2	8	3	4	2	2	8	3	2	2	2	2	8	2	42	2
51	2	4	4	3	3	16	3	2	3	5	3	3	3	3	9	3	3	4	2	9	3	3	3	3	4	13	3	52	3
52	3	3	3	2	2	13	3	3	2	5	3	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	39	2
53	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	35	2
54	4	2	4	3	4	17	4	3	3	6	3	4	3	3	10	4	4	4	4	12	4	4	4	4	2	14	4	59	4
55	2	3	2	3	3	13	3	3	3	6	3	2	3	3	8	3	3	3	3	9	3	3	3	4	2	12	3	48	3
56	3	3	4	4	4	18	4	4	3	7	4	2	2	4	8	3	3	4	4	11	4	4	2	3	4	13	3	57	3
57	4	4	3	4	2	17	4	4	3	7	4	3	2	4	9	3	2	4	2	8	3	2	3	2	2	9	2	50	3
58	2	2	2	3	4	13	3	3	4	7	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	16	4	60	4
59	4	3	4	4	3	18	4	2	3	5	3	2	4	3	9	3	3	4	2	9	3	4	4	3	4	15	4	56	3
60	2	4	3	2	4	15	3	3	3	6	3	3	3	3	9	3	4	4	4	12	4	4	4	3	3	14	4	56	3
61	2	2	2	2	2	10	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	8	2	36	2
62	3	3	2	2	2	12	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	2	2	2	2	8	2	39	2
63	4	2	4	4	4	18	4	4	2	6	3	4	2	4	10	4	3	4	4	11	4	4	4	4	3	15	4	60	4
64	3	3	4	2	2	14	3	4	3	7	4	2	2	4	8	3	2	4	2	8	3	2	3	2	4	11	3	48	3
65	3	2	2	4	3	14	3	3	4	7	4	4	3	3	10	4	4	4	3	11	4	2	4	4	3	13	3	55	3
66	4	4	4	3	4	19	4	4	3	7	4	3	2	3	8	3	3	4	4	11	4	4	3	3	3	13	3	58	4
67	2	3	4	4	4	17	4	4	3	7	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	16	4	64	4
68	2	2	4	4	2	14	3	4	3	7	4	2	4	4	10	4	3	4	2	9	3	2	2	2	2	8	2	48	3
69	2	2	2	2	2	10	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	8	2	36	2
70	4	4	3	4	3	18	4	4	3	7	4	4	3	3	10	4	4	4	3	11	4	3	4	3	4	14	4	60	4
71	4	3	3	4	4	18	4	4	2	6	3	3	2	4	9	3	3	4	4	11	4	4	3	3	3	13	3	57	3
72	3	3	2	2	3	13	3	3	3	6	3	2	3	2	7	2	2	3	3	8	3	3	2	4	2	11	3	45	3
73	3	3	3	2	2	13	3	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	2	2	2	2	8	2	40	2
74	2	4	4	2	4	16	3	3	4	7	4	4	2	4	10	4	4	4	4	12	4	4	4	3	4	15	4	60	4

75	4	4	4	4	3	19	4	3	4	7	4	4	4	3	11	4	2	4	3	9	3	2	4	3	3	12	3	58	4
76	3	4	3	4	4	18	4	4	3	7	4	4	2	3	9	3	4	4	4	12	4	4	3	4	2	13	3	59	4
77	2	4	4	2	4	16	3	3	3	6	3	3	4	4	11	4	3	4	4	11	4	4	3	4	4	15	4	59	4
78	4	2	4	4	4	18	4	4	3	7	4	4	4	4	12	4	2	4	3	9	3	4	3	3	4	14	4	60	4
79	2	4	2	4	3	15	3	3	4	7	4	2	2	3	7	2	4	4	3	11	4	3	4	4	4	15	4	55	3
80	2	3	2	2	3	12	2	2	2	4	2	2	2	3	7	2	2	3	3	8	3	4	2	3	2	11	3	42	2
81	4	4	4	4	3	19	4	3	2	5	3	4	4	2	10	4	3	4	2	9	3	3	3	3	3	12	3	55	3
82	4	2	4	4	4	18	4	4	3	7	4	3	4	4	11	4	4	4	4	12	4	4	3	3	4	14	4	62	4
83	3	3	3	3	3	15	3	3	3	6	3	2	3	3	8	3	2	3	3	8	3	3	3	4	3	13	3	50	3
84	4	4	3	2	4	17	4	3	4	7	4	4	4	3	11	4	2	4	3	9	3	4	4	3	4	15	4	59	4
85	2	2	2	2	3	11	2	3	2	5	3	2	3	3	8	3	4	3	2	9	3	3	2	3	2	10	3	43	2
86	4	4	4	4	3	19	4	4	3	7	4	3	4	2	9	3	3	4	2	9	3	3	3	4	4	14	4	58	4
87	2	2	3	4	4	15	3	3	4	7	4	4	4	4	12	4	2	3	4	9	3	4	3	3	4	14	4	57	3
88	4	4	4	4	3	19	4	4	3	7	4	3	3	3	9	3	4	4	3	11	4	3	3	3	4	13	3	59	4
89	4	3	4	2	3	16	3	4	3	7	4	4	4	3	11	4	2	4	3	9	3	3	4	4	4	15	4	58	4
90	3	2	3	3	3	14	3	3	2	5	3	3	2	3	8	3	2	3	3	8	3	2	3	3	3	11	3	46	3
91	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	3	2	2	9	2	35	2
92	2	2	2	2	2	10	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	37	2
93	4	4	2	4	4	18	4	3	3	6	3	3	4	3	10	4	4	4	4	12	4	4	3	3	4	14	4	60	4
94	4	4	4	4	4	20	4	4	3	7	4	4	4	4	12	4	3	4	4	11	4	4	2	4	4	14	4	64	4
95	2	2	4	4	3	15	3	4	3	7	4	4	4	3	11	4	4	4	3	11	4	4	3	4	3	14	4	58	4
96	2	3	2	2	3	12	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	3	7	2	3	2	3	2	10	3	39	2
97	4	4	3	2	4	17	4	4	3	7	4	2	4	4	10	4	2	3	4	9	3	4	4	4	4	16	4	59	4
98	2	2	2	2	2	10	2	3	2	5	3	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	3	2	2	9	2	36	2
99	4	2	4	4	3	17	4	3	3	6	3	4	3	3	10	4	2	4	3	9	3	3	2	4	2	11	3	53	3
100	3	4	4	4	3	18	4	4	3	7	4	3	4	3	10	4	2	4	3	9	3	3	3	3	3	12	3	56	3
101	2	3	4	2	4	15	3	3	4	7	4	4	4	2	10	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	16	4	60	4

102	4	3	4	4	3	18	4	4	3	7	4	4	2	2	8	3	2	4	3	9	3	3	4	4	4	15	4	57	3
103	3	2	2	2	2	11	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	2	2	2	3	9	2	39	2
104	3	2	3	3	3	14	3	4	3	7	4	2	4	3	9	3	2	3	3	8	3	3	3	3	2	11	3	49	3
105	2	2	3	2	2	11	2	3	2	5	3	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	3	2	2	2	9	2	37	2
106	3	4	2	4	3	16	3	3	4	7	4	2	3	3	8	3	4	4	3	11	4	3	3	4	4	14	4	56	3
107	4	3	4	4	4	19	4	4	3	7	4	4	4	4	12	4	2	4	3	9	3	4	4	4	4	16	4	63	4
108	2	2	2	2	3	11	2	2	2	4	2	3	2	3	8	3	2	2	3	7	2	3	2	4	2	11	3	41	2
109	4	2	4	4	3	17	4	4	3	7	4	2	4	3	9	3	4	4	3	11	4	4	3	3	3	13	3	57	3
110	4	4	4	4	3	19	4	4	3	7	4	4	4	2	10	4	3	4	2	9	3	3	4	4	3	14	4	59	4
111	2	3	3	2	2	12	2	3	2	5	3	2	2	2	6	2	3	2	2	7	2	2	2	2	2	8	2	38	2
112	3	2	2	3	3	13	3	3	3	6	3	3	3	2	8	3	3	3	3	9	3	3	3	4	2	12	3	48	3
113	2	2	2	2	3	11	2	3	2	5	3	2	2	3	7	2	3	2	3	8	3	3	2	4	2	11	3	42	2
114	2	3	2	3	3	13	3	3	3	6	3	2	2	3	7	2	3	3	3	9	3	2	3	3	3	11	3	46	3
115	4	4	3	3	3	17	4	4	3	7	4	4	3	3	10	4	3	4	2	9	3	3	3	3	3	12	3	55	3
116	3	4	4	4	3	18	4	3	4	7	4	4	2	3	9	3	4	4	3	11	4	3	3	3	4	13	3	58	4
117	2	4	2	3	3	14	3	4	3	7	4	2	3	2	7	2	2	4	3	9	3	3	3	3	4	13	3	50	3
118	4	4	4	3	3	18	4	4	3	7	4	4	4	2	10	4	3	4	3	10	4	3	4	3	4	14	4	59	4
119	4	4	4	3	3	18	4	4	3	7	4	4	2	2	8	3	3	4	2	9	3	3	3	3	4	13	3	55	3
120	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	3	2	2	7	2	2	2	2	6	2	2	3	2	2	9	2	36	2
121	3	4	3	3	4	17	4	4	3	7	4	2	2	4	8	3	4	4	4	12	4	4	3	4	4	15	4	59	4
122	3	3	2	3	3	14	3	3	3	6	3	2	3	3	8	3	3	3	3	9	3	4	3	3	2	12	3	49	3
123	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	35	2
124	4	4	4	4	4	20	4	4	3	7	4	4	4	4	12	4	3	4	4	11	4	4	4	4	4	16	4	66	4
125	3	3	2	2	2	12	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	3	2	2	3	10	3	41	2
126	3	4	3	3	3	16	3	4	3	7	4	4	3	3	10	4	4	4	3	11	4	3	3	3	4	13	3	57	3
127	3	4	3	4	4	18	4	4	3	7	4	2	4	4	10	4	3	4	4	11	4	4	3	4	4	15	4	61	4
128	3	3	2	3	3	14	3	3	3	6	3	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	12	3	50	3

<b>129</b>	3	3	3	2	2	13	3	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	2	3	2	2	9	2	41	2
<b>130</b>	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	8	2	34	2
<b>131</b>	3	3	2	3	3	14	3	3	3	6	3	3	3	2	8	3	3	3	3	9	3	3	3	3	2	11	3	48	3
<b>132</b>	3	3	2	2	2	12	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	3	3	2	2	10	3	41	2
<b>133</b>	3	3	3	3	3	15	3	3	3	6	3	2	3	3	8	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	12	3	50	3
<b>134</b>	2	2	2	2	2	10	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	2	2	2	3	9	2	38	2
<b>135</b>	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	9	2	35	2
<b>136</b>	3	3	3	3	3	15	3	3	3	6	3	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	12	3	51	3
<b>137</b>	3	3	3	2	2	13	3	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	2	2	2	3	9	2	41	2
<b>138</b>	3	3	3	3	3	15	3	3	3	6	3	2	3	2	7	2	3	3	3	9	3	3	3	3	3	12	3	49	3
<b>139</b>	2	2	2	2	2	10	2	3	2	5	3	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	3	2	2	3	10	3	39	2

Anexo 5: Otros Resultados a nivel de dimensión e indicador

VARIABLE: CAPACITACIÓN

Tabla 17

Dimensión “Diagnóstico de las necesidades de capacitación” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	%
<b>Diagnóstico de las necesidades</b>	0	0,0%	53	38,1%	49	35,3%	37	26,6%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Habilidades y destrezas</b>	0	0,0%	60	43,2%	45	32,4%	34	24,5%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Análisis de las tareas</b>	0	0,0%	57	41,0%	42	30,2%	40	28,8%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Necesidades de capacitación</b>	0	0,0%	59	42,4%	50	36,0%	30	21,6%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Limitaciones o deficiencias</b>	0	0,0%	43	30,9%	54	38,8%	42	30,2%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Análisis de los resultados</b>	0	0,0%	51	36,7%	51	36,7%	37	26,6%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Carencia de herramientas de trabajo</b>	0	0,0%	34	24,5%	45	32,4%	60	43,2%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Procedimientos de trabajo</b>	0	0,0%	23	16,5%	39	28,1%	77	55,4%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Actividades laborales</b>	0	0,0%	26	18,7%	64	46,0%	49	35,3%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Seguridad ocupacional</b>	0	0,0%	50	36,0%	35	25,2%	54	38,8%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Salud ocupacional</b>	0	0,0%	27	19,4%	70	50,4%	42	30,2%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Bienestar laboral</b>	0	0,0%	49	35,3%	58	41,7%	32	23,0%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Desempeño del trabajador</b>	0	0,0%	33	23,7%	46	33,1%	60	43,2%	0	0,0%	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

En la tabla 17, según los colaboradores encuestados, la dimensión diagnóstico de las necesidades de capacitación, el 38,1% opina que casi nunca la empresa hace diagnóstico de las necesidades, el 43,2% casi nunca identifican las habilidades o destrezas, el 41% casi nunca realiza un análisis de las tareas, en contraste con el 38,8% que a veces identifican limitaciones o deficiencias, y el 36,7% a veces analizan los resultados de la evaluación de desempeño.

**Tabla 18*****Dimensión “Planeación de capacitación” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.***

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	%
<b>Objetivos de capacitación</b>	0	0,0%	46	33,1 %	61	43,9%	32	23,0%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Selección adecuada</b>	0	0,0%	44	31,7 %	62	44,6%	33	23,7%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Acciones de capacitación</b>	0	0,0%	51	36,7 %	52	37,4%	36	25,9%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Características de la población</b>	0	0,0%	41	29,5 %	42	30,2%	56	40,3%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Selección de recursos</b>	0	0,0%	62	44,6 %	46	33,1%	31	22,3%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Ambiente adecuado</b>	0	0,0%	76	54,7 %	36	25,9%	27	19,4%	0	0,0%	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

En la tabla 18, según los colaboradores encuestados, la dimensión planeación de capacitación, el 43,9% opina que a veces se formulan objetivos de capacitación de acuerdo a las políticas, el 36,7% casi nunca determinan correctamente los contenidos a desarrollar, el 40,3% casi siempre registran las características de la población o personal involucrado, en contraste con el 44,6% casi nunca realizan una adecuada selección de recursos y medios, y el 54,7% casi nunca coordinan y elige un ambiente adecuado para el desarrollo de actividades.

**Tabla 19**  
***Dimensión “Logro y acción” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.***

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	%
<b>Objetivos y metas</b>	0	0,0%	58	41,7%	43	30,9%	38	27,3%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Calidad y precisión</b>	0	0,0%	50	36,0%	43	30,9%	46	33,1%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Actividades laborales</b>	0	0,0%	53	38,1%	36	25,9%	50	36,0%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Innovador</b>	0	0,0%	61	43,9%	37	26,6%	41	29,5%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Búsqueda de información</b>	0	0,0%	44	31,7%	63	45,3%	32	23,0%	0	0,0%	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

En la tabla 19, según los colaboradores encuestados, la dimensión logro y acción, el 41,7% opina casi nunca se orientan hacia el logro de los objetivos y metas de la organización, el 36 % casi nunca son ordenados para desarrollar sus actividades laborales, y el 45,3% a veces frente a situaciones nuevas o desafíos busca la información para realizar bien su trabajo.

**Tabla 20**  
**Dimensión “Ayuda y servicio” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	Frec.	%	Frec	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	%
<b>Práctica del entendimiento</b>	0	0,0%	17	12,2%	67	48,2%	55	39,6%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Disposición</b>	0	0,0%	47	33,8%	75	54,0%	17	12,2%	0	0,0%	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

En la tabla 20, según los colaboradores encuestados, la dimensión ayuda y servicio, el 48,2% opinan que a veces consideran la práctica del entendimiento o comprensión con otros colaboradores, y el 33,8% casi nunca muestran disposición para ayudar a los usuarios de los servicios que brinda la organización.

**Tabla 21*****Dimensión “Influencia e impacto” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.***

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	%
<b>Ejercer influencia</b>	0	0,0%	75	54,0 %	32	23,0%	32	23,0%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Relaciones positivas</b>	0	0,0%	44	31,7 %	52	37,4%	43	30,9%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Consciente</b>	0	0,0%	57	41,0 %	54	38,8%	28	20,1%	0	0,0%	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

En la tabla 21, según los colaboradores encuestados, la dimensión influencia e impacto, el 54% opinan que casi nunca se consideran que su trabajo ejerce influencia en relación con otros colaboradores, el 37,4 % a veces en el trabajo construye relaciones positivas con tus jefes, y el 41% casi nunca son conscientes de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tu organización.

**Tabla 22**  
***Dimensión “Competencias intelectuales” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.***

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	Frec.	%	Frec	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	%
<b>Información normativa</b>	0	0,0%	50	36,0 %	48	34,5%	41	29,5%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Situaciones complejas</b>	0	0,0%	42	30,2 %	33	23,7%	64	46,0%	0	0,0%	<b>100%</b>

<b>Experiencia técnica</b>	0	0,0%	62	44,6 %	49	35,3%	28	20,1%	0	0,0%	<b>100%</b>
----------------------------	---	------	----	-----------	----	-------	----	-------	---	------	-------------

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

En la tabla 22, según los colaboradores encuestados, la dimensión competencias intelectuales, el 36% opinan que casi nunca analizan la información normativa y funciones del puesto de trabajo, el 46 % casi siempre frente a situaciones complejas consideran que su capacidad de razonamiento permite realizar mejor su tarea, y el 44,6% casi nunca considera que la experiencia técnica, profesional o directiva permite resolver los problemas laborales.

**Tabla 23**  
***Dimensión “Eficacia personal” de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.***

	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>
	Frec.	%	Frec	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	%

<b>Capacidad de autocontrol</b>	0	0,0%	51	36,7 %	49	35,3%	39	28,1%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Confianza</b>	0	0,0%	43	30,9 %	63	45,3%	33	23,7%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Actitud optimista</b>	0	0,0%	50	36,0 %	52	37,4%	37	26,6%	0	0,0%	<b>100%</b>
<b>Flexibilidad</b>	0	0,0%	41	29,5 %	41	29,5%	57	41,0%	0	0,0%	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

En la tabla 23, según los colaboradores encuestados, la dimensión Eficacia personal, el 36,7% opinan que casi nunca se auto controlan frente situaciones de estrés, el 45,3% a veces sienten confianza en sí mismo cuando realizan tareas y retos laborales, el 37,4% a veces consideran que en el trabajo adoptan actitud positiva, y el 41% casi siempre muestran flexibilidad en el trato con tus compañeros de trabajo y usuarios de servicio.

## Anexo N°6: Validación de cada instrumento

### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Desarrollo de competencias laborales.

OBJETIVO: Identificar el nivel de desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la UGEL Santa 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : *Cardoza Sernaque, Manuel Antonio*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magíster en Gestión de Talento Humano.*



DNIN° 02855165

### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Capacitación

OBJETIVO: Identificar el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la UGEL Santa 2019

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : *Cardoza Sernaque, Manuel Antonio*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magíster en Gestión del Talento Humano.*



DNIN° 02855165

### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Desarrollo de competencias laborales.

OBJETIVO: Identificar el nivel de desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la UGEL Santa 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Mantilla Fayan Samuel

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en Administración de Negocios

  
DNI Nº  
44875785

### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Capacitación.

OBJETIVO: Identificar el nivel de capacitación de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la UGEL Santa 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Mantilla Fayan Samuel Jesús

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en Administración de Negocios.

  
DNI Nº  
44875785

**RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Desarrollo de competencias laborales.

OBJETIVO: Identificar el nivel de desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la UGEL Santa 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : *Martín Fayán Siment*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Magister en Administración de Negocios*



DNI N°

*44895781*

**RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Desarrollo de competencias laborales.

OBJETIVO: Identificar el nivel de desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la UGEL Santa 2019.

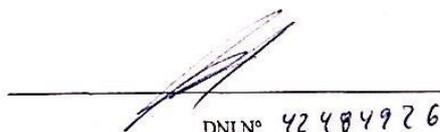
DIRIGIDO A: Colaboradores de la UGEL Santa 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : *GARIBAY CASTILLO JULIO VECOR*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *MAGISTER*



DNI N° *42484926*

**Anexo N°7: Otros anexos que complementen la investigación (Fotografías)**





## Anexo N°8: ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Randall Manolo Gutiérrez Chilca Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo - Chimbote, revisor de la tesis titulada:

“CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DE LA UGEL SANTA 2019”, del los estudiantes Huaccha Puntiyu, Fiorela Anabel y Machado Barriga, Neidi Paola, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 28% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y Fecha: Nuevo Chimbote, 12 de diciembre de 2019



Firma

Randall Manolo Gutiérrez Chilca

DNI: 41942904

## Anexo N°9: REPORTE DE TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&o=1232394980&u=1068032488&ro=1038&lang=es

feedback studio | Capacitación y competencias laborales en los colaboradores de la UGEL Santa 2019



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Capacitación y competencias laborales en los colaboradores de la UGEL Santa 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciada en Administración

AUTORAS:  
Huaccha Puntiyi, Fiorela Anabel (ORCID: 0000-0001-5145-9979)  
Machado Barrina, Nairi Paola (ORCID: 0000-0001-7206-6662)

**Resumen de coincidencias**

**28 %**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	20 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
4	produccioncientificaluz... Fuente de Internet	<1 %
5	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
6	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
7	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
8	repositorio.unheval.edu... Fuente de Internet	<1 %
9	laborall.com Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 45 | Número de palabras: 10704 | Text-only Report | High Resolution | Activado | 04:26 p.m. 11/12/2019

Anexo N°10: ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

HUACCHA PUNTIYO FIORELA ANABEL

D.N.I. : 70135618  
Domicilio : A.V. MAGDALENA MZQ LT2A  
Teléfono : Fijo : ..... Móvil :945937769  
E-mail : fiorela.961@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales  
Escuela : ADMINISTRACIÓN  
Carrera : ADMINISTRACIÓN  
Título : LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : .....  
Mención : .....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

HUACCHA PUNTIYO FIORELA ANABEL

Título de la tesis:

CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DE LA UGEL SANTA 2019

Año de publicación : 2019

### 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 : 18/12/2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

MACHADO BARRIGA NEIDI PAOLA

D.N.I. : 71314770  
Domicilio : A.V. BRASIL URB. EL BOSQUE MZ.B LT4  
Teléfono : Fijo : ..... Móvil : 933567242  
E-mail : machado\_03\_m@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales  
Escuela : ADMINISTRACIÓN  
Carrera : ADMINISTRACIÓN  
Título : LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : .....  
Mención : .....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:  
MACHADO BARRIGA NEIDI PAOLA

Título de la tesis:  
CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES EN LOS  
COLABORADORES DE LA UGEL SANTA 2019

Año de publicación : 2019

### 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 : 18/12/2019

**Anexo N°11: ACTA DE AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**



**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  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

FIGURELA ANABEL HUACCHA PUNTIYO

---

INFORME TÍTULADO:

“CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DE  
LA UGEL SANTA 2019”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 12/12/2019

NOTA O MENCIÓN: 15

DR. MANUEL ANTONIO ESPINOZA DE LA CRUZ

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



# 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  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

NEIDI PAOLA MACHADO BARRIGA

---

INFORME TITULADO:

“CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DE  
LA UGEL SANTA 2019”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 12/12/2019

NOTA O MENCIÓN: 15

DR. MANUEL ANTONIO ESPINOZA DE LA CRUZ

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN