



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

“Programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la  
eficacia organizacional del Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Quiroz Sánchez, Paul Jesús Miguel (ORCID: 0000-0002-8718-1566)

**ASESORA:**

Mg. Núñez Puse, Sonia Magali (ORCID: 0000-0001-9648-8108)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**CHICLAYO - PERÚ**

2019

## **DEDICATORIA**

A Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante, a mis abuelos Ana y Gilberto, quienes con sus valiosos consejos contribuyeron a mi desarrollo personal y profesional.

Con todo cariño a mis padres Martha y Jorge, por brindarme siempre su amor, paciencia y esfuerzo, apoyándome para poder lograr mis metas, objetivos e inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mis hermanos Jorge y Kevin por su cariño y apoyo incondicional y estar conmigo en todo momento.

**Paúl**

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes designados por la Escuela de Administración de la Universidad César Vallejo de Chiclayo quienes con su experiencia y conocimientos, contribuyeron a mi formación profesional fortaleciendo mis capacidades y competencias dentro del campo de la Administración.

A mis asesores por brindarme su tiempo y sus orientaciones, a lo largo de esta etapa lo cual contribuyo a concluir exitosamente este trabajo.

A mi familia por su aliento constante haciendo en mí una mejor persona. Agradecer a todos los que me brindaron su apoyo en mi proceso de formación personal y profesional extendiéndome su mano.

EL AUTOR

## Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	15
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	15
2.1.1. Tipo de investigación .....	15
2.1.2. Diseño de investigación .....	15
2.2. Operacionalización de variables.....	15
2.3. Población, muestra y muestreo.....	18
2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	18
2.4.1. Técnica e instrumento de recolección de datos .....	18
2.4.2. Validez y Confiabilidad .....	20
2.5. Procedimiento .....	21
2.6. Métodos de análisis de datos .....	21
2.7. Aspectos éticos.....	21
III. RESULTADOS.....	23
IV. DISCUSIÓN .....	32
V. CONCLUSIONES .....	34
VI. RECOMENDACIONES .....	36
VII. PROPUESTA.....	37
REFERENCIAS.....	38
ANEXOS.....	43

## Índice de Tablas

Tabla 1. Población de trabajadores Banco de la Agencia “B” Ferreñafe.....	18
Tabla 2. Resultados de dimensión sistémica.....	23
Tabla 3. Resultados de dimensión económica.....	25
Tabla 4. Resultados de dimensión psicosocial.....	27
Tabla 5. Resultados de dimensión ecológica.....	29
Tabla 6. Resultados de dimensión política.....	30

## Índice de Figuras

Figura 1. Dimensión sistémica.....	23
Figura 2. Dimensión económica.....	25
Figura 3. Dimensión psicosocial.....	27
Figura 4. Dimensión ecológica.....	29
Figura 5. Dimensión política.....	30

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo general el proponer un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe, esta investigación genera aportes teóricos los cuales servirán como precedentes a otras empresas del sector dado que se busca mediante el diseño del programa de capacitación por competencias laborales, el mejorar la eficacia, dentro de la investigación se ha considerado como hipótesis Si se diseña y valida una propuesta de un programa de capacitación por competencias laborales entonces se mejorara de modo significativo la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe; el tipo de investigación desarrollada es Descriptivo - Propositivo ya que se tendrá en cuenta la propuesta de un Programa aplicada a una población de 37 colaboradores.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron el cuestionario y la guía de entrevista, los mismos que fueron validados por juicio de expertos. Para determinar la confiabilidad del instrumento se realizó el alfa de cronbach dando como resultado 0.753.

La presente investigación se fundamenta en base teóricas confiables tanto para su variable independiente como dependiente, la cual se tomó en cuenta para el diseño del programa de capacitación por competencias laborales, el cual fue también validado por juicio de expertos especialistas en la línea de investigación.

Palabras claves: Programa de capacitación, competencias laborales, eficacia organizacional

## **ABSTRACT**

This thesis has as a general objective to propose a training program for labor competencies to improve organizational effectiveness in the Bank of the Nation, Agency "B" Ferreñafe, this research generates theoretical contributions which will serve as precedents to other companies in the given sector that is looked for by means of the design of the training program for labor competencies, the improvement of the effectiveness, within the investigation has been considered as hypothesis If a proposal of a training program for labor competences is designed and validated then the improvement will be significantly improved. organizational effectiveness in the Banco de la Nación, Agency "B" Ferreñafe; the type of research developed is Descriptive - Propositive since the proposal of a Program applied to a population of 37 collaborators will be taken into account.

The instruments used for data collection were the questionnaire and the interview guide, which were validated by expert judgment. To determine the reliability of the instrument, the cronbach alpha was performed, resulting in 0.753.

The present investigation is based on reliable theoretical bases for both its independent and dependent variable, which was taken into account for the design of the training program for labor competencies, which was also validated by expert experts in the line of investigation.

Keywords: Training program, labor competencies, organizational effectiveness



## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación ha considerado realizar el análisis de la situación problemática, tomando en cuenta realidades, internacionales, nacionales y locales los cuales nos permitirán ver el contexto de cómo influye en la eficacia organizacional el mejorar las competencias laborales de los colaboradores de una organización, también se están considerando investigaciones realizadas por investigadores, donde se toma en cuenta los objetivos de la misma y sus conclusiones, analizando el aporte que estas brindan a la presente investigación. Adicional a ello se han considerado el tomar en cuenta bases teóricas confiables las cuales han permitido dar el respaldo sólido y confiable a la presente investigación.

La capacitación y la motivación es importante para cada organización o empresa comercial porque implica la fase de acción de comportamientos para lograr el objetivo establecido, por lo cual la administración de una empresa debe de estar de forma activa eligiendo las personas adecuadas para ejecutar un trabajo en específico. (Marcellus, B. 2019)

El papel de la alta gerencia, el supervisor, el capacitador y el aprendiz son muy importantes durante el proceso de capacitación, los programas de capacitación proporcionan instrucciones sobre las tareas relacionadas con el trabajo y el orientar a los empleados en las prácticas y objetivos de la organización. (Maham, F. 2019)

A nivel mundial, las personas se encuentran en continuo cambio, tan igual sucede en el caso de las organizaciones, lo cual genera un constante reto para el encargado de recursos humanos en una organización, dado que tiene que lidiar con la responsabilidad de reclutar profesionales capaces de cumplir con sus tareas y labores de manera eficiente y así lograr los objetivos de la misma, es por ello que las competencias laborales que deben poseer quienes postulan a un puesto de trabajo son cada vez más necesarias y solicitadas por el mercado, es así que es necesario conocer que las competencias laborales tienen que ver con la capacidad, habilidades, conocimientos y aptitudes en el profesional que le facilitan el asumir los retos y minimizar los problemas que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera. (Pérez, 2016.)

En los últimos años en América Latina, la calidad del empleo, ha atraído cada vez más la atención de los encargados de formular políticas tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. En los países en desarrollo, ha aumentado la conciencia del

hecho de que el crecimiento económico por sí solo no necesariamente mejora las condiciones de empleo, junto con la comprensión de que no se pueden establecer sistemas de seguridad social adecuados cuando las contribuciones a estos sistemas dependen de los mercados laborales en los que predominan los trabajos precarios. Del mismo modo, los formuladores de políticas han sido alertados del hecho de que es imposible aumentar los niveles de productividad de una fuerza laboral y su eficacia. Por lo tanto, se ha vuelto cada vez más necesario desarrollar una medida de la calidad de empleos basados en sus competencias laborales, que pueden capturar el desarrollo de un mercado laboral más allá de simplemente considerar la cantidad de empleos generados. (Sehnbruch, K., et al. 2019)

A nivel nacional en el Perú la inversión de las empresas en los últimos años se ha destinado a fortalecer su capital humano, todo ello con el fin de mantener y mejorar el clima laboral lo que trae consigo la generación de una mayor productividad. No obstante del 100% de empresas solo el 57% de ellas pretende invertir solo hasta \$100,000 de manera anual en la gestión de su personal, lo que representa una inversión per cápita de \$100 al año lo cual es considerado por especialistas como un monto poco razonable y muy conservador. En el año 2017, las empresas consideraron dentro de las principales iniciativas de inversión en el recurso humano que posee con un 13% la capacitación de su personal. En los siguientes años, el gestionar y retener el talento humano es un desafío para el 31% de las empresas consideradas en el presente estudio, además que establecer tanto en número como en calidad las capacitaciones brindadas a su personal, tema que preocupa al 10% de estas empresas. (Gestión, 2016)

A nivel local, en el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, según la entrevista realizada al administrador Carlos Morales Caruahuanco se presentan como problemas la falta de interés por parte de los trabajadores en recibir capacitaciones, ya que en su mayoría solo asisten ante la amenaza de una sanción por parte de la institución, si bien es cierto el Banco de la Nación realiza ciertas capacitaciones muchas veces estas pasan desapercibidas por los trabajadores solo brindándola cuando se genera un problema, mas no antes de que este suceda; también es importante indicar el problema que existe del uso inadecuado de los recursos que posee el banco por parte de sus trabajadores, ya que estos los utilizan sin medir el impacto en el medio ambiente social y ambiental, esto sumado a la falta de compromiso de sus trabajadores quienes laboran por necesidad y obligación.

Considerando los antecedentes internacionales a Ssegiriinya, F. (2020) en su investigación denominada “Police officers’ initial training programme and their participation in social transformation in Uganda”, de la Makerere University Kampala, 2020; cuyo objetivo principal de esta investigación fue ver la influencia del programa inicial de capacitación en la participación del personal en la transformación social específicamente, su participación en la conciencia ambiental y la promoción de buenas relaciones con la comunidad, donde concluye que los programas de capacitación iniciales brindaban en el tiempo, ayudas para la enseñanza y el aprendizaje y contenido de sostenibilidad ambiental. Además que el 63% de la muestra en estudio participaban activamente en la conciencia ambiental, en relación con las buenas relaciones con la comunidad, hubo una fuerte relación positiva entre el programa de capacitación y la promoción de buenas relaciones. Los resultados cualitativos mostraron que el contenido sobre las relaciones con la comunidad se cubrió durante la capacitación inicial y se le asignó el tiempo adecuado. Sin embargo, el 67% informó la necesidad de más capacitación en esta área. En base a la investigación antes mencionada podemos relacionarla con nuestra variable independiente denominada programa de capacitación por competencias laborales, donde se ve la relación positiva existente entre un programa de capacitación y los resultados positivos de la empresa tanto a nivel interno como externo por tanto es primordial el que se deba considerar dentro del programa a diseñar competencias importantes como conocimiento, planeación y organización con el fin de actualizar y retroalimentar los saberes previos de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe , logrando resultados destacados para mejorar la eficacia organizacional en la institución.

Zahidul, I. et al. (2020) investigaron sobre el “Factors Affecting Organizational Effectiveness: A Proposed Framework for Brunei's Public Sector”, de la International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM), Asia 2020; investigación que tuvo como objetivo proponer un marco conceptual de eficacia organizacional para el sector público de Brunei. Este estudio propuso compartir el conocimiento como un mediador potencial para la relación entre los factores organizacionales (clima organizacional, estructura y liderazgo) y la eficacia organizacional, concluyendo que los gerentes del sector público comprenden la eficacia organizacional desde una perspectiva diferente, pues es necesario y oportuno generar propuestas de intercambio de conocimientos utilizando la tecnología, lo cual proporcionarán a los gerentes del sector público una guía para garantizar una eficacia organizacional sostenible. En base a la investigación antes mencionada podemos relacionarla con nuestra variable dependiente

eficacia organizacional, ya que dentro del programa de capacitación por competencias laborales, es necesario considerar estrategias de motivación y de comunicación utilizando la tecnología ya que están relacionadas directamente con la eficacia logrando así esta mejora no solo en los colaboradores sino en todo los procesos que desarrolla el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Carmona, A. (2016) realizó una investigación denominada “Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 grados”, de la Facultad de Ciencias de la Conducta de la Universidad Autónoma del Estado de México, 2016; cuyo objetivo principal de esta investigación fue determinar las competencias laborales del personal empleado de una empresa metalmecánica a través de la metodología de 360 grados, donde concluye que la empresa de manera general cuenta con un nivel de competencias aceptable. De las 10 competencias definidas de manera genérica se seleccionaron las competencias que son requeridas como necesarias para un puesto de supervisión y mandos medios con gente a su cargo, las cuales fueron: Liderazgo, Desarrollo de Colaboradores, Toma de decisiones, Habilidades de Comunicación. Al utilizar el método de evaluación multiperceptual (360°) se observó que existe buena sincronía en la percepción del jefe y los subordinados. Además, la organización presenta un área de oportunidad en el factor humano. En base a la investigación antes mencionada podemos relacionarla con nuestra variable independiente programa de capacitación por competencias laborales, la cual aporta a la presente investigación el considerar dentro del programa a diseñar competencias como el liderazgo, desarrollo de colaboradores, toma de decisiones y habilidades de comunicación tanto para los cargos de supervisor, mandos medios y personal operativo del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Al analizar los antecedentes nacionales a Peña, I. (2016) realizó una investigación denominada “Competencias Laborales, capacitación y productividad en los Servicios Postales del Perú SERPOST. Lima, 2016”, de la Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo de Lima, 2016; cuyo objetivo principal de esta investigación fue determinar el modelo de regresión logístico que describe la relación entre la productividad frente a las competencias laborales y la capacitación en los servicios postales del Perú. SERPOST.Lima.2016, donde concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: Las competencias laborales se relacionan con la capacitación y productividad en los Servicios Postales del Perú. SERPOST. Lima 2016. En base a la investigación antes

mencionada podemos relacionar el presente antecedente con la variable independiente programa de capacitación por competencias laborales, la cual nos permite ponerle énfasis dentro del diseño del programa de capacitación a las competencias laborales que se necesitan reforzar en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe puesto que permitirá el mejorar la eficacia organizacional de su personal.

Florentino, S. (2017) realizó una investigación denominada “La influencia de la toma de decisiones en la eficacia organizacional de Confort Avícola S.A.C. Los Olivos, Año 2017” de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo de Lima, 2017; cuyo objetivo principal de esta investigación fue determinar la influencia de la toma de decisiones en la eficacia organizacional de Confort Avícola S.A.C. Los Olivos, Año 2017; donde concluye que si existe influencia significativa entre las variables Toma de decisiones y Eficacia Organizacional. En base a la investigación antes mencionada podemos relacionarla con nuestra variable dependiente eficacia organizacional, es preciso rescatar de la presente investigación la influencia que existe entre la toma de decisiones y la eficacia organizacional, estrategias que deberán tomarse en cuenta en el diseño del presente programa de capacitación por competencias laborales, ya que se debe considerar estrategias para mejorar la toma de decisiones del personal del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Huaman, G. (2018), en su título de investigación denominado “Desempeño Laboral y Eficacia Organizacional en la Dirección Regional de la Producción (Produce), Moquegua, 2016”, que tuvo como objetivo el analizar la relación que existe entre el desempeño laboral y la eficacia organizacional en la empresa en estudio; concluyendo que existe relación entre el desempeño laboral y la eficacia organizacional en la Dirección Regional de la Producción (PRODUCE), considerando que mientras mayor es la valoración del desempeño laboral, mayor es también la valoración que se hace de la eficacia de la organización. En base a la investigación antes mencionada podemos relacionarla con nuestra variable dependiente eficacia organizacional, lo cual nos permite tomar un aporte sustancial en cuanto a establecer estrategias para la realización del programa donde se considere la gestión del conocimiento del personal del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Butrón, R. (2019), investigo sobre “Influencia del Control Interno en la eficacia organizacional en la empresa Inmobiliaria Alcalá S.A.C. en el distrito de La Molina”, cuyo objetivo fue establecer la relación entre el control interno y la eficacia organizacional y el respectivo impacto entre las dos variables, concluyendo que el control interno guarda una

relación significativa y directa con la eficacia organizacional en la empresa en estudio, se recomienda mejorar la satisfacción de sus colaboradores para obtener su mejor desempeño, además de establecer sistemas de control en la gestión del personal para lograr su eficacia. En base a la investigación antes mencionada podemos relacionarla con nuestra variable dependiente eficacia organizacional, lo cual nos permite tomar en cuenta que no es necesario establecer sistemas de control de gestión dentro del programa a diseñar ya que no guarda relación directa con la eficacia organizacional en el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Finalmente considerando los antecedentes locales tenemos a Aguilar y Marlo (2016), en su tesis denominada “Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel 2016, cuyo objetivo principal es el de diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015; investigación donde se concluye que es conveniente dar a conocer a los trabajadores de los temas relacionados que se incluyen en el plan de capacitación, cuyo propósito principal es preparar e integrar el recurso humano con el proceso productivo; tomando en cuenta la presente investigación podemos relacionarla con nuestra variable independiente programa de capacitación por competencias laborales, en donde tomamos en cuenta que es preciso e poder comunicar a todo el personal de la organización los temas a considerar dentro del diseño del programa con el fin de que ellos puedan estar al tanto de los mismos, y así estar comprometidos a poder ser parte del desarrollo del programa de capacitación.

Sánchez, M. (2017) investigo sobre la “Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales de los trabajadores del área de marketing y promoción de la Universidad Cesar Vallejo campus Chiclayo” cuyo objetivo fue la determinación si implementar un programa de capacitación fortalecerá las competencias laborales de los trabajadores en estudio, concluyendo que es necesario la utilización de herramientas por parte de la empresa que implementa el programa de capacitación que permitan fortalecer las competencias laborales de sus colaboradores, aplicando talleres que son de gran ayuda para el desarrollo óptimo de las funciones, utilizando métodos adecuados y entendibles, sustentado con documentos y manuales de gestión que sirvan como lineamientos en el desarrollo de las capacitaciones. En base a la investigación antes mencionada podemos

relacionarla con nuestra variable independiente programa de capacitación, es preciso rescatar de la presente investigación lo importante que es el brindar tanto el conocimiento como las herramientas necesarias al personal de una organización para poder obtener su máximo desempeño, delimitadas por manuales y reglamentos que permitan dirigir todos los esfuerzos a la mejora de la eficacia organizacional del personal del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Dentro de las teorías consideradas en la presente investigación se ha tomado en cuenta base teórica tanto para la variable independiente, como para la variable dependiente.

Considerando la base teoría de la variable independiente denominada programa de capacitación por competencias laborales podemos definir que la capacitación es parte integral de la formación de los individuos, dado que se genera un aprendizaje durante todo el proceso de capacitación, generando un cambio frecuente en la persona; logrado a partir del logro de los objetivos de la organización. La capacitación, cuenta con un principio fundamental el poder enseñar un tema específico con el fin de satisfacer una necesidad específica. El identificar las necesidades específicas de capacitación, genera el uso eficaz de los recursos centrándose en las áreas que lo requieran. (Pinto, 2004, p.28.)

La capacitación basada en competencias laborales tiene un enfoque preventivo, correctivo y predictivo de acuerdo a las necesidades detectadas, donde la capacitación preventiva es la cual se usa para capacitar al personal a fin de que se enfrente a futuros cambios y así el personal solucione de forma anticipada los problemas que se pueden suscitar, también la capacitación correctiva, la cual se aplica para la solución de problemas o corregir desviaciones y predictiva la cual se realiza para obtener estándares de rendimiento. (Pinto, 2004, p.123-124).

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son que los criterios de evaluación son los derivados de un análisis de las competencias del persona a aplicar dicho programa, tomando en cuenta sus actitudes y su desempeño como principal fuente de evidencia y además que las experiencias de aprendizaje son guiadas por una constante retroalimentación. (Pinto, 2004, p.123-124).

Siliceo (2004) en su libro indique que la capacitación se da de forma planeada la cual busca satisfacer necesidades reales de una determinada empresa u organización, con lo cual se busca un cambio del conocimiento, actitud y habilidades del trabajador.

Para Siliceo (2004), conforme al plan estratégico y operativo de la empresa se deben de identificar necesidades administrativas, técnicas y personales de los colaboradores con el fin de priorizar a los que requieren mayor atención.

El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer etapas como el detectar las necesidades, definir los objetivos, elaborar y coordinar los programas, ejecutar los programas y su respectiva evaluación. (Siliceo, 2004, p.166).

Los factores a considerar dentro cada uno de los procesos identificados en la presente investigación están definidos de la siguiente manera:

En primer lugar la detección de necesidades; Este proceso inicial es fundamental ya que la calidad y precisión dependerá en un alto porcentaje de los resultados que se obtengan, es decir debe de existir una acertada detección de las necesidades y así poder elaborar un efectivo programa de capacitación. Para poder detectar las necesidades es necesario aplicar una encuesta de actitud, para poder medir los niveles de satisfacción en el trabajo y así descubrir diferentes necesidades de capacitación. (Siliceo, 2004, p.166-168).

Para disfrutar verdaderamente de sus trabajos, los empleados deben sentir que sus empleadores los respetan y les proporcionarán lo que necesitan para tener éxito en sus vidas profesionales y personales. Global Talent Trends reveló algunos deseos de los empleados que muchas organizaciones parecen estar perdiendo identificando tres factores que los empleados y los candidatos a empleo buscan en una empresa. Esto incluía flexibilidad permanente en el lugar de trabajo, un compromiso con la salud y el bienestar y trabajar con un propósito. (Kohl, A., 2018)

En segundo lugar la definición de los objetivos: La fijación de los objetivos se basa en el diagnóstico, identificando indicadores y escenarios de éxito de la organización, es primordial al momento de definir los objetivos de los programas de capacitación se establezca la relación costo-beneficio, en el desarrollo de esta etapa se diseñan los instrumentos de evaluación para su aplicación y análisis durante el desarrollo del programa. (Siliceo, 2004, p.171).

Los objetivos de capacitación o aprendizaje son el resultado medible previsto que sus empleados lograrán una vez que hayan terminado una capacitación. Deben detallar la



información que se adquirirá y lo que los empleados podrán lograr al aprender esta información. Es importante destacar que los objetivos de capacitación deben ser declaraciones concisas y enfocadas que desglosen lo que cada taller, tema logrará y cómo ayudarán a alcanzar el objetivo final general de capacitación de la empresa. (O'Neill, E. 2019)

En tercer lugar la elaboración y coordinación de programa: Esta etapa considera la metodología a emplear en el programa, además de los contenidos, sistemas de trabajo, identificación de los recursos humanos materiales y financieros necesarios para el desarrollo del programa; así como también selección de capacitadores internos y externos, localización, instalación, equipos y materiales. (Siliceo, 2004, p.172).

Un programa de capacitación eficaz se construye siguiendo un proceso sistemático paso a paso. Las iniciativas de capacitación independientes (eventos únicos) a menudo no cumplen con los objetivos organizacionales y las expectativas de los participantes. Para crear programas de capacitación efectivos que generen un impacto comercial positivo es necesario el evaluar las necesidades de capacitación, establecer objetivos de capacitación organizacional, crear un plan de acción de capacitación, implementar iniciativas de capacitación y evaluar y revisar la capacitación. (Gruber, G. 2018)

En cuarto lugar la ejecución de programas: En esta etapa se debe de garantizar en todo momento el que sean capacitadas solo las personas que lo requieran y en las áreas en que la necesitan, el poner en marcha los preparativos con la suficiente antelación asegurando que todos los recursos necesarios así como que se cuenten con todos los participantes permitirá el éxito del evento antes que este se realice. (Siliceo, 2004, p.172).

Y por último, las evaluaciones, dónde Siliceo (2004) indica que es necesario tener la información de los resultados que va obteniendo la aplicación de un programa de capacitación, dado que permitirá identificar errores inmediatamente con el fin de corregirlos, para lo cual es necesario la aplicación de instrumentos que permitan su evaluación oportuna y así identificar el impacto que puedan tener en cada uno de los programas aplicados.

Los programas de capacitación implican una inversión significativa en términos de tiempo y dinero. Por lo tanto, medir el "Retorno de la Inversión" de la capacitación se vuelve crítico. La evaluación de la efectividad de los programas de capacitación corporativos a través de técnicas científicamente validadas se denomina medición de la efectividad de la

capacitación. Para evaluar la efectividad del entrenamiento es necesario identificar el por qué, quién y qué entrenar, seguido del entrenamiento respectivo. (Tandon, A. 2020)

En la teoría referente a las competencias laborales, según Alles, M. (2008) la Competencia laboral se refiere al conjunto de características de la personalidad, producidas en comportamientos, los cuales generan un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo.

También considera como características de las competencias laborales según Alles, M. (2008) los siguientes aspectos: 1. Niveles ejecutivos: Desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, cosmopolitismo, relaciones públicas 2. Niveles intermedios: Alta adaptabilidad-flexibilidad, colaboración, competencia-capacidad, dinamismo-energía, empowerment, franqueza-confiabilidad-integridad, habilidad analítica iniciativa-autonomía-sencillez, liderazgo, modalidades de contacto, nivel de compromiso-disciplina personal-productividad, orientación al cliente interno y externo 3. Primeros niveles: Alta adaptabilidad-flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo-energía, habilidad analítica, iniciativa-autonomía, liderazgo, modalidad de contacto, orientación al cliente interno y externo, productividad, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo. (p. 102- 108).

Niveles Ejecutivos: nivel empleado para medir las competencias del personal directivo de la empresa, en el cual se toman en consideración indicadores como son el desarrollo del equipo, liderazgo y demás competencias necesarias en estos puestos de trabajo con el fin de lograr una mayor eficiencia en las labores que desarrollan este tipo de personal.

Niveles Intermedios: nivel medio donde las competencias a considerar son el mantener una alta adaptabilidad a los cambios y situaciones que se generan en este nivel de la organización, además de la colaboración con el equipo de trabajo y la delegación de las funciones designadas entre las más importantes competencias.

Primeros niveles: este nivel posee como principales competencias la capacidad de aprendizaje y habilidad analítica antes situaciones frecuentes y operativas en que se desarrollan los colaboradores, unidos a la alta productividad en el desempeño de sus labores desarrollado a partir del trabajo en equipo.

Según las características antes mencionadas se tomarán en cuenta en elaboración del presente programa de capacitación, las características para el nivel intermedio y primeros

niveles, ya que en su mayoría los colaboradores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, está conformada por esta población.

Desarrollando la teoría de la variable dependiente denominada eficacia organizacional, Seaschore, E. (1983) indica que la productividad y flexibilidad de una empresa se da por la organización eficaz que posee, pues esto permite la satisfacción en cuanto a rentabilidad, adquisición de recursos, minimización de la tensión, control del entorno de sus miembros. Una organización eficiente logra retener a sus colaboradores, se integra, crece y mantiene comunicación abierta con los empleados, todo ello le permite sobrevivir comercialmente.

Katz, D y Kahn, L. (1966) se ha definido a la eficacia organizativa como el aumento y recuperación energética de la empresa, determinado en el combinar la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones apropiadas los insumos que necesita.

La eficacia organizacional es un concepto que mide cuán exhaustiva y eficientemente una empresa logra sus objetivos comerciales. Una organización efectiva funciona como una máquina bien diseñada y bien engrasada. Sus partes móviles funcionan sin problemas para producir los resultados que la empresa se propuso lograr, con un mínimo de recursos o tiempo desperdiciados. (Maloney, D. 2019)

Morin (1989) define a la eficacia organizacional como una manera en como una persona o grupo de personas se pronuncian sobre las actividades, productos, resultados o efectos que se esperan de una empresa.

Morin, E., Savoie, A. y Beaudin, G. (2001), indican la importancia de aplicar indicadores para medir la eficacia organizacional los cuales deben ser los adecuados pues mediante ellos se busca lograr el éxito de la organización en los diferentes sectores económicos empresariales.

Para poder determinar las dimensiones de eficacia organizacional, se analizaron las dimensiones y criterios propuestos en un modelo multidimensional el cual posee 5 dimensiones y 18 criterios utilizados para la evaluación de los mismos. Según lo mencionado por los creadores de este modelo multidimensional estos criterios fueron elegidos tomando en cuenta el grado de operacionalización, naturaleza y nivel de objetivación.

En la versión actualizada de este modelo multidimensional las dimensiones y sus criterios respectivos son:

**Dimensión sistémica:** la perennidad de la organización, esta dimensión permite reflejar el grado al cual las actividades de la organización son continuas en el tiempo, garantizando estabilidad y crecimiento. Esta dimensión toma en cuenta tres criterios que deben estar presentes en los miembros de la organización los cuales son: mejora constante de la calidad de los productos y servicios, mantenimiento de la competitividad y satisfacción de los grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas y acreedores). (Morin, Savoie y Beaudin, 2001, p.7-29).

**Dimensión económica:** la eficiencia económica, la cual se mide por el logro de objetivos formales, los cuales son conocidos, compartidos y ajustados a la eficiencia económica, esta dimensión busca el crecimiento financiero, pero para incrementar la eficiencia de las actividades se deben considerar los siguientes criterios: ahorrar recursos, mejorar la productividad y mejorar la rentabilidad general. (Morin, 2001, p.7-29).

**Dimensión psicosocial:** el valor de las personas, esta dimensión se centra en el valor que aportan y esfuerzo de los empleados tanto operarios como directivos para el logro de los objetivos organizacionales. Incluye cinco criterios los cuales se utilizan como indicadores de la dimensión los cuales son: compromiso, clima de trabajo, rendimiento, competencias, salud y seguridad de los empleados. (Morin, 2001, p.7-29).

**Dimensión ecológica:** la legitimidad organizacional, dimensión que se centra en generar intercambios ventajosos para el medioambiente producto de las operaciones realizadas por la organización, para lo cual se evalúan los siguientes criterios dentro de la organización respecto a la regulación, responsabilidad social y responsabilidad ambiental.

**Dimensión política:** interés y valores de los principales constituyentes externos (el estado), en esta dimensión se considera el identificar el impacto de la organización en las políticas generadas por un determinado gobierno, adecuando, promoviendo, sosteniendo y defendiendo los intereses de la organización a las del estado. Se consideran los siguientes criterios: Satisfacción de la coalición dominante (directivos que toman decisiones importantes), satisfacción de los constituyentes (el estado) según su poder relativo minimización de los prejuicios y adecuación de la organización al entorno. (Morin, 2001, p.7-29).

Con respecto a la formulación del problema tenemos: ¿En qué medida la propuesta de un programa de capacitación por competencias laborales mejorará la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe?

Según Given, L. (2008), la justificación de la investigación se refiere a la razón por la cual la investigación se está llevando a cabo, incluida una explicación del diseño y los métodos empleados en la investigación, la presente investigación posee la justificación teórica se basa en la generación de aportes teóricos sobre un programa de capacitación por competencias laborales y eficacia organizacional; diseñando un programa de capacitación que permita integrar al personal de esta institución y así se pueda resolver la problemática encontrada.

Dentro de la justificación metodológica, la presente investigación, permitirá a otros investigadores considerar la elaboración de un programa de capacitación por competencias laborales acorde con las diferentes teorías, con la finalidad de probar la hipótesis generada en la presente investigación.

La justificación práctica radica en lo importante que será el que la institución en estudio pueda a mediano plazo aplicar el programa de capacitación a diseñar, dado que le permitirá mejorar la eficacia organizacional permitiendo generar mejores condiciones laborales en sus trabajadores lo cual se reflejará en la atención brindada a sus clientes.

Según Mcleod, S. (2018), una hipótesis es una declaración precisa y comprobable de lo que los investigadores predicen que será el resultado del estudio. Esto generalmente implica proponer una posible relación entre dos variables: la variable independiente (lo que cambia el investigador) y la variable dependiente (lo que mide la investigación). En la investigación, existe la convención de que la hipótesis se escribe en dos formas, la hipótesis nula y la hipótesis alternativa (llamada hipótesis experimental cuando el método de investigación es un experimento)

La hipótesis alternativa de la investigación es: El programa de capacitación por competencias laborales mejorara la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe.

Como objetivo general se plantea: Proponer un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe, con la finalidad de alcanzar el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos: (a) Diagnosticar la eficacia organizacional en el Banco de

la Nación, Agencia “B” Ferreñafe; (b) Evaluar el programa de capacitación por competencias laborales en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe; (c) Diseñar un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe; (d) Validar la propuesta del programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe por juicio de expertos.

## **II. MÉTODO**

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

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación asumido en el presente estudio es Descriptivo - Propositivo cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad dentro de la institución, una vez que se tome la información descrita, se realizará una para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. (Del Castillo, 2008, p.28)

En la presente investigación detallaremos la situación actual de la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe, lo cual nos permitirá proponer la implementación de un programa de capacitación basado en competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional.

#### **2.1.2. Diseño de investigación**

La investigación cuenta con un diseño no experimental, se denomina así dado que no se aplica el método experimental así mismo, no se manipula las variables directamente, puesto que solo se describe y se analizan tal cual se presenta en la realidad (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 92).

### **2.2. Operacionalización de variables**

Según Sciencebuddies (s.f), una variable es cualquier factor, rasgo o condición que puede existir en diferentes cantidades o tipos. Un experimento generalmente tiene tres tipos de variables: independientes, dependientes y controladas. Las cosas que están cambiando en un experimento se llaman variables.

<b>Variable independiente:</b> Programa de capacitación por competencias laborales		
<b>Definición conceptual:</b> Según Alles, M. (2008) la Competencia laboral se refiere a: “Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (p. 96)		
<b>Instrumento:</b> Guía de entrevista		<b>Técnica:</b> Entrevista
<b>Dimensiones</b> (depende de la naturaleza de la variable)	<b>Indicadores</b> (Definición Operacional)	<b>Ítems del instrumento</b>
Niveles ejecutivos	Desarrollo de su equipo. Liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico.	Guía de Entrevista
Niveles intermedios	Alta adaptabilidad-flexibilidad. Colaboración, competencia-capacidad	
Primeros niveles	Capacidad de aprendizaje, dinamismo-energía. Habilidad analítica, iniciativa-autonomía.	
<b>Variable dependiente:</b> Eficacia organizacional		
<b>Definición conceptual:</b> Morin (1989) define a la eficacia organizacional como “un juicio que pronuncia un individuo o un grupo sobre la organización y más concretamente sobre las actividades, los productos, los resultados o los efectos que se espera de ella”		
<b>Instrumento:</b> Cuestionario		<b>Técnica:</b> Encuesta
<b>Dimensiones</b> (depende de la naturaleza de la variable)	<b>Indicadores</b> (Definición Operacional)	<b>Ítems del instrumento</b>



Dimensión sistémica: La perennidad de la organización	.- Eficacia en el desarrollo de la capacitación	01
	.- Mejora constante de la calidad de los productos y servicios.	02
	.- Mantenimiento de la competitividad.	03
	.- Satisfacción de los grupos de interés.	04
		05
Dimensión económica: La eficiencia económica.		06
	.- Ahorrar recursos.	07
	.- Mejorar la productividad.	08
	.- Mejorar la rentabilidad general.	09
Dimensión psicosocial: El valor de las personas.		10
	.- Compromiso y Clima de trabajo.	11
	.- Rendimiento.	
	.- Competencias.	12
Dimensión ecológica: La legitimidad organizacional.	.- Salud y seguridad de los empleados.	
	.- Regulación, responsabilidad social y ambiental.	13
Dimensión política: Interés y valores de los principales constituyentes externos.		14
	.- Satisfacción de la coalición dominantes.	
	.- Satisfacción de los constituyentes según su poder adquisitivo.	15
	.- Adecuación de la organización al entorno.	

### 2.3. Población, muestra y muestreo

La población está conformada por 37 colaboradores, quienes se desempeñan en diversas áreas, dentro de la organización desarrollando diversas actividades.

La población es la totalidad de los elementos que poseen características para su análisis, está conformado por el grupo de individuos, personas, objetos, animales, etc. (Cortes, 2015, p. 95).

Tabla 1

*Población de trabajadores Banco de la Agencia "B" Ferreñafe*

Condición	Directivo	Administrativo	Total
Nombrados	10	18	28
Contratados	0	09	09
Total	10	27	37

**Fuente: Área de personal**

El muestreo permite la selección de un grupo de personas o individuos para un determinado estudio, pues esta muestra representa a la población de los cuales fueron elegidas. (Ñaupas, Mejía, Novoa, Villagómez, 2013 p.246) En este muestreo se emplea la técnica no paramétrica o por conveniencia, debido a que se ha elegido un solo grupo, seleccionado en función de la necesidad de la investigación.

### 2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad

#### 2.4.1. Técnica e instrumento de recolección de datos

Según Shanks, G. y Bekmamedova, N. (2018) la investigación de casos de estudio generalmente incluye múltiples técnicas de recopilación de datos y los datos se recopilan de múltiples fuentes. Las técnicas de recopilación de datos incluyen entrevistas,

observaciones (directas y participantes), cuestionarios y preguntas relevantes, documentos. El uso de múltiples técnicas y fuentes de recolección de datos fortalece la credibilidad de los resultados y permite incluir diferentes interpretaciones y significados en el análisis de datos. Esto se conoce como triangulación.

La encuesta. Al analizar la opinión de Valariano (2010) quien indica que permite identificar características en un determinado momento o situación de un conjunto limitado de personas; como técnica de recolección de datos, la encuesta nos permite poder reunir una serie y conjunto de datos acerca de una variable de estudio en específico, esta técnica se puede aplicar a una muestra representativa del trabajo de investigación o a toda población, para el caso de la presente investigación será aplicada a nuestra muestra compuesta por 37 colaboradores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe..

Cuestionario. La recolección de datos es uno de los pasos principales para poder llevar a cabo un trabajo de investigación como el que se está realizando, es en esta etapa donde se aplican ciertos instrumentos que sirven para poder obtener información de la población o muestra seleccionada, según sea el caso, podemos mencionar uno de ellos que es el cuestionario, instrumento en el cual se formulan preguntas abiertas o cerradas de acuerdo a las variables que se deseen medir, la cantidad de preguntas a considerar se generan en primer lugar de acuerdo al criterio del investigador y en segundo lugar a la cantidad de información que desee obtener. Para poder desarrollar el presente cuestionario se tomarán en cuenta los indicadores de las dimensiones identificadas en la presente investigación y así poder obtener información viable y confiable para el diseño del programa de capacitación por competencias laborales. Hernández, Fernández y Baptista (2006) mencionan que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

La entrevista. Según lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen a la entrevista como el intercambio de información entre personas reunidas en un determinado lugar o momento siendo los actores principales el entrevistador y el entrevistado o entrevistados. Esta técnica se da a través del diálogo, el cual se da de manera personal o por teléfono, dicho dialogo se genera entre dos o más personas para que de esta manera se recolecte la información necesaria para algún tema en específico; dentro de la entrevista una de las personas cumplirá el papel de entrevistador, quien será el que formule las preguntas, y el entrevistado (os), quien las responderá. En la presente investigación se aplicará la

entrevista personal, donde las interrogantes serán formuladas por él autor y absueltas por el Administrador del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, quien brindará información referente a la variable independiente denominada Programa de capacitación por competencias laborales.

Guía de entrevista. Según indica Ortiz (2010) define a la guía de entrevista como un documento esquematizado que permite lograr el éxito de una entrevista por parte del encuestador. Para la presente investigación la entrevista se desarrollara de tal manera que el investigador denominado entrevistador tendrá un numero de preguntas claves, las cuales estará estructuradas con la final que le sirven de guía desde el principio hasta el fin de la entrevista, estas preguntas deberán de ser respondidas por el entrevistado de manera directa clara y objetiva. Este instrumento será aplicado al Lic. Adm. Carlos Morales Carahuanco Administrador del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, la cual contempla 16 preguntas abiertas la cual hará referencia a la importancia de proponer el diseño de un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

#### **2.4.2. Validez y Confiabilidad**

Según Statistics Solutions (s.f), la confiabilidad y la validez son aspectos importantes de la selección de un instrumento de encuesta. La confiabilidad se refiere a la medida en que el instrumento produce los mismos resultados en múltiples ensayos. La validez se refiere a la medida en que el instrumento mide lo que fue diseñado para medir. En la investigación, hay tres formas de abordar la validez e incluyen la validez de contenido, la validez de constructo y la validez relacionada con los criterios.

Validez: El cuestionario sienta su validez en la decisión y voluntad de trabajo de los participantes de la muestra de estudio. Ha sido trabajado en base a las formulaciones teóricas, coinciden con el cuadro de operacionalización, contempla dimensiones e indicadores que serán sometidos, a Juicio de Expertos y a Prueba.

Confiabilidad: El cuestionario elaborado por el autor llevara las firmas de los expertos docentes especialistas en las materias afines a la presente investigación. (Anexo 7)

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico SPSS-versión 22, para los 15 ítems

obteniéndose un Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que indica una excelente confiabilidad del 0.753 que supera el mínimo establecido de 0.5, lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento. (Anexo 4)

## **2.5. Procedimiento**

El procedimiento de la siguiente información se realizó en primer lugar identificando el problema suscitado en la empresa utilizando una guía de entrevista, una vez identificado el problema se realizó la evaluación de la variable dependiente utilizando un cuestionario pues a partir de las respuestas se generó la propuesta contenida en la investigación. El diseño de la propuesta se tomó en cuenta la base teórica y todos los datos han sido analizados en base a resultados desarrollados en el software SPSS.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

El análisis de datos es el proceso de aplicar sistemáticamente técnicas estadísticas y / o lógicas para describir e ilustrar, condensar y recapitular, y evaluar datos. Según Shamoo, A y Resnik, B. (2003) varios procedimientos analíticos proporcionan una forma de extraer inferencias inductivas de los datos y distinguir la señal (el fenómeno de interés) del ruido (fluctuaciones estadísticas) presentes en los datos.

Para la presente investigación los datos que se recolecten para su presentación en el presente informe en primer lugar se codificaran y tabularan, para después mediante el uso de un programa informático como es el SPSS y EXCEL se elaborarán tablas y gráficos estadísticos los cuales reflejaran los resultados de los instrumentos a aplicar.

En la presente investigación, se realizará dos tipos de análisis, el análisis cuantitativo, que permitirá mostrar los porcentajes del cuestionario que se aplicará a los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “B”, mientras que con el análisis cualitativo se generarán conclusiones a los datos que se recolectarán en la aplicación de la entrevista al Administrador del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

## **2.7. Aspectos éticos**

Según Resnick, D. (2015), la ética de la investigación cómo se realiza la investigación científica y de otro tipo en las instituciones de investigación, como las universidades, y cómo se difunde, pues promueven los objetivos de la investigación, como la expansión del conocimiento y apoyan los valores necesarios para el trabajo colaborativo, como el respeto

mutuo y la equidad. Esto es esencial porque la investigación científica depende de la colaboración entre investigadores y grupos.

Dentro de la elaboración de la presente investigación es preciso citar la autoría y consentimiento de los autores tomados en cuenta dentro de la presente investigación, lo cual hace que este trabajo de investigación posea valor ético y que respalda las normas dadas por la universidad, además se omite falsear párrafos no pertenecientes a autores no mencionados en su contenido. Es conveniente manifestar que dentro de la institución los colaboradores brindaron su apoyo solidario para contestar el cuestionario, reservando sus datos personales, se custodia que dicha información recopilada para la investigación será aportada para enriquecimiento de su propio crecimiento profesional y personal dentro de la institución.

### III. RESULTADOS

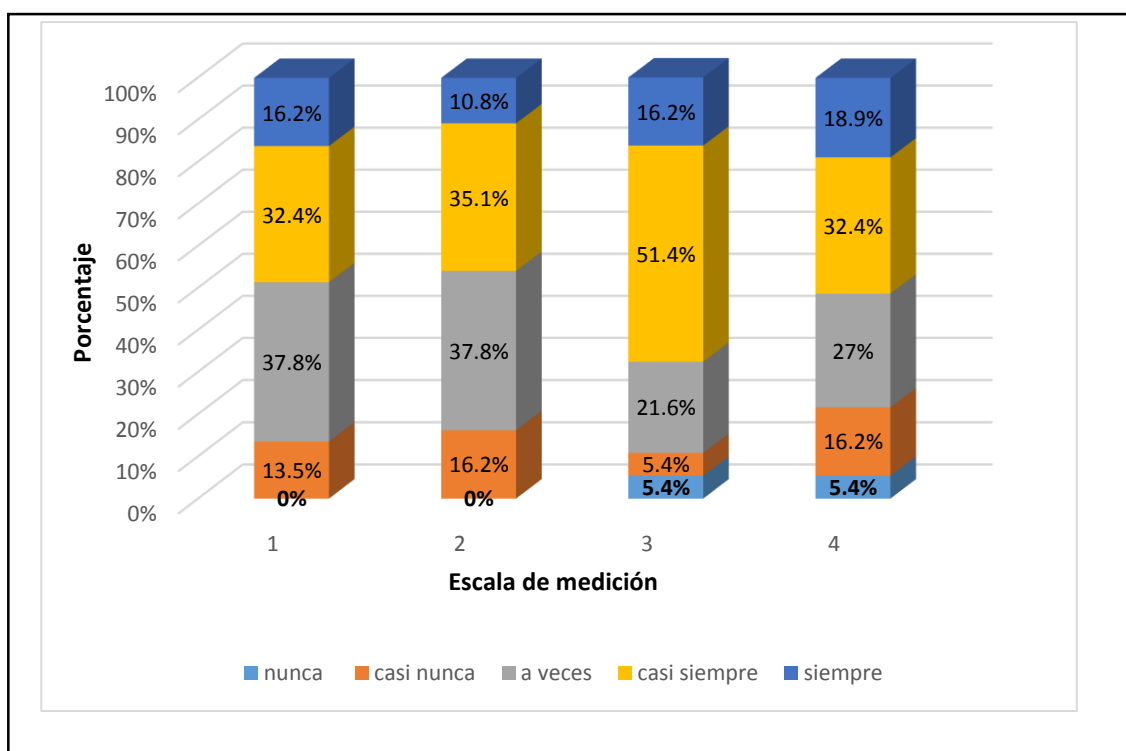
#### Evaluación de la eficacia organizacional

Tabla.2

#### Resultados de dimensión sistémica

Indicadores	Preguntas	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	Total
Eficacia en el desarrollo de la capacitación.	1. ¿La organización a la cual pertenece le brinda la capacitación necesaria con el fin de desarrollarse con eficacia dentro de la misma?	0%	13.5%	37.8%	32.4%	16.2%	100%
Mejora constante de la calidad de los productos y servicios.	2. ¿Posee las competencias laborales necesarias que para mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece?	0%	16.2%	37.8%	35.1%	10.8%	100%
Mantenimiento de la competitividad.	3. Las competencias laborales que posee le permiten ser competitivo laboralmente en las tareas encomendadas?	5.4%	5.4%	21.6%	51.4%	16.2%	100%
Satisfacción de los grupos de interés.	4. ¿Al momento de realizar sus labores, toma en cuenta el impacto que estas tienen en los grupos de interés relacionados con su organización?	5.4%	16.2%	27%	32.4%	18.9%	100%

Fuente: Elaboración propia



### **Figura 1. Dimensión sistémica**

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 2, analizando los resultados del indicador eficacia en el desarrollo de la capacitación se pudo establecer que el 37,8% y 13,5% de la muestra reconoce que a veces y casi nunca la organización le brinda la capacitación necesaria con el fin de desarrollarse, lo cual se ve reflejada en la falta de interés por parte de los colaboradores en cuanto a participar en las capacitaciones que promueve la institución, así mismo tomando en cuenta el indicador mejora constante de la calidad de los productos y servicios, se obtuvo como resultado que el 37,8% y 10,8% reconoce que a veces y siempre posee las competencias laborales necesarias para mejorar la calidad de servicios que ofrece, no estando acorde con lo mencionado por Alles, M. (2008) quien refiere que la competencia laboral: “generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, por su parte el indicador mantenimiento de la competitividad muestra como resultado que el 51,4% y 5,4% reconoce que casi siempre y nunca y casi nunca las competencias que posee le permiten ser competitivo, situación que no permite a la institución mantener una eficacia organizacional que le permite diferenciarse del resto de entidades financieras de la zona donde se desarrollan sus actividades. Finalmente, tomando en consideración el indicador satisfacción de los grupos de interés los resultados concluyen que el 32,4% y 5,4% reconoce que casi siempre y nunca al momento de realizar sus labores toma en cuenta el impacto que estas tienen en los grupos de interés, punto importante dentro de la eficacia organizacional que busca obtener no solo el beneficio propio sino de los grupos de interés. Los resultados obtenidos permitieron identificar que una de las causas que afecta la eficacia organizacional de los trabajadores es la falta de capacitación y competencias laborales que le brinda el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

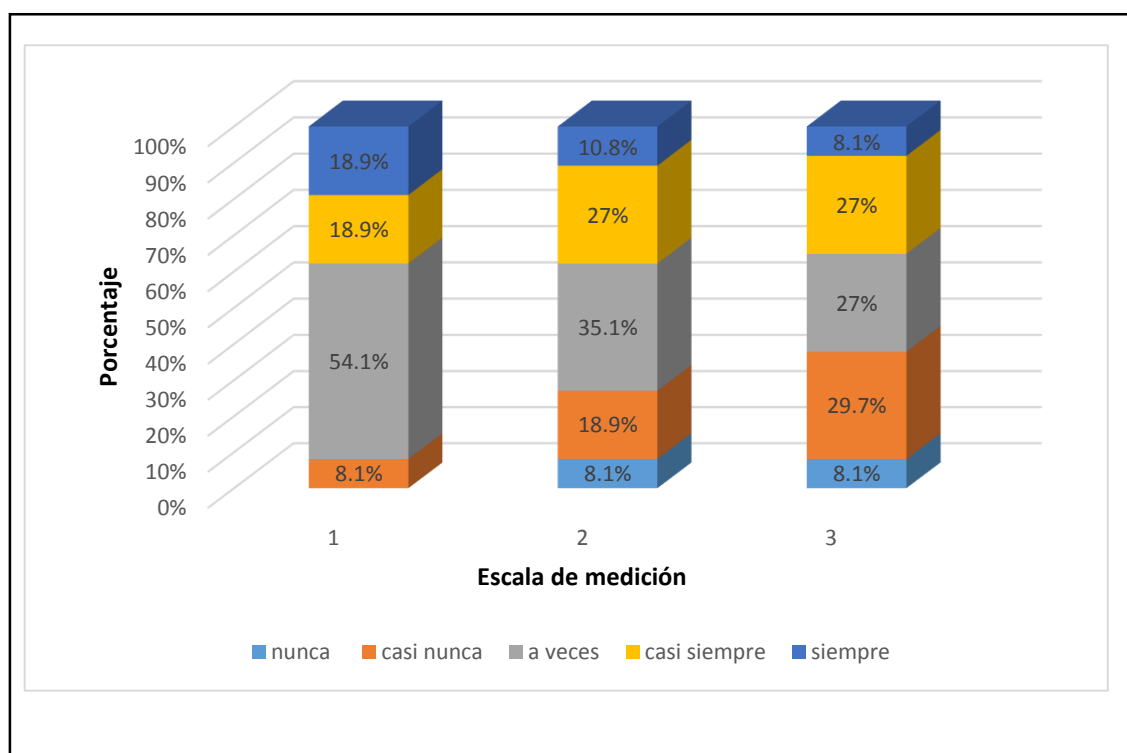


Tabla 3

*Resultados de dimensión económica*

Indicadores	Preguntas	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	Total
Ahorrar recursos.	5. ¿Realiza sus labores tomando en cuenta el uso eficaz de los recursos que esta le proporciona?		8.1%	54.1%	18.9%	18.9%	100%
Mejorar la productividad.	6. ¿Las capacitaciones que recibe le permiten lograr su máxima productividad en las labores asignadas?	8.1%	18.9%	35.1%	27%	10.8%	100%
Mejorar la rentabilidad general.	7. ¿Con frecuencia busca que el logro de sus metas y objetivos busquen la rentabilidad de su organización?	8.1%	29.7%	27%	27%	8.1%	100%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura 2. Dimensión económica**

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 3, se pudo establecer en primer lugar el indicador considerado de ahorrar recursos indica que 54,1% y 8,1% de la muestra reconoce que a veces y casi nunca realiza sus labores tomando en cuenta el uso eficaz de los recursos, resultado que permite identificar la falta de consideración e interés por parte del personal del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe en el uso racional de los recursos que posee, a su vez el indicador denominado mejorar la productividad muestra en sus resultados que el 35,1% y

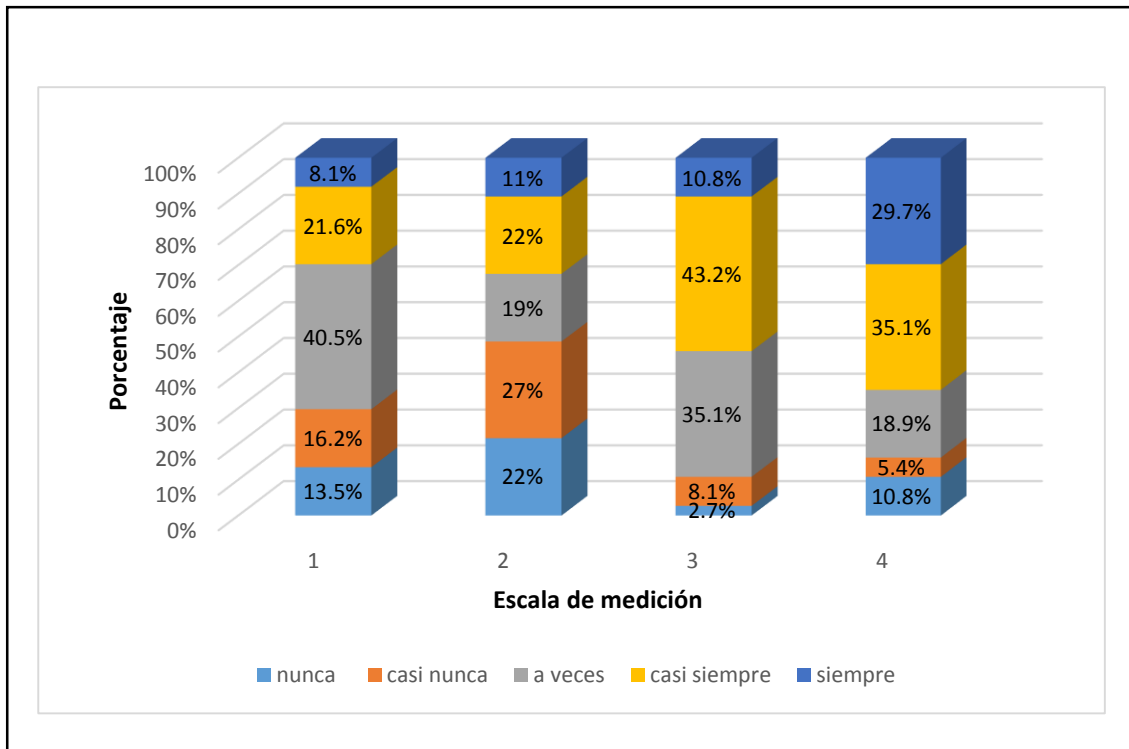
8,1% reconoce que a veces y nunca las capacitaciones que recibe le permiten lograr su máxima productividad, razón por la cual el personal no logra su mejor performance en las labores asignadas. Finalmente, el indicador mejorar la rentabilidad general concluye como resultado que el 29,7% y 8,1% reconoce que casi nunca y nunca busca que el logro de sus metas y objetivos busquen la rentabilidad de su organización, situación que muestra una falta de identificación de los colaboradores de la institución con el logro de los objetivos propuestos por la misma logrando realizar operaciones rentables que permitan generar ingresos en beneficio de la institución. Los resultados obtenidos permitieron identificar que una de las causas que afecta la eficacia organizacional de los trabajadores es que no toman en cuenta el uso eficaz de sus recursos y que el logro de sus metas y objetivos no buscan la rentabilidad del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Tabla 4.

*Resultados de dimensión psicosocial*

Indicadores	Preguntas	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	Total
Compromiso y Clima de trabajo.	8. ¿Ante una situación difícil que se presente en su organización, mantiene siempre su compromiso con esta?	13.5%	16.2%	40.5%	21.6%	8.1%	100%
Rendimiento.	9. ¿La eficacia en el desarrollo de sus labores, generan un clima laboral favorable dentro de su organización?	22%	27%	19%	22%	11%	100%
Competencias.	10. ¿Al realizar sus labores posee las competencias necesarias para mantener un rendimiento óptimo en su organización?	2.7%	8.1%	35.1%	43.2%	10.8%	100%
Salud y seguridad de los empleados.	11. ¿Al momento de realizar sus labores toma en cuenta el cuidado de su salud y seguridad personal?	10.8%	5.4%	18.9%	35.1%	29.7%	100%

**Fuente: Elaboración propia**



### **Figura 3. Dimensión psicosocial**

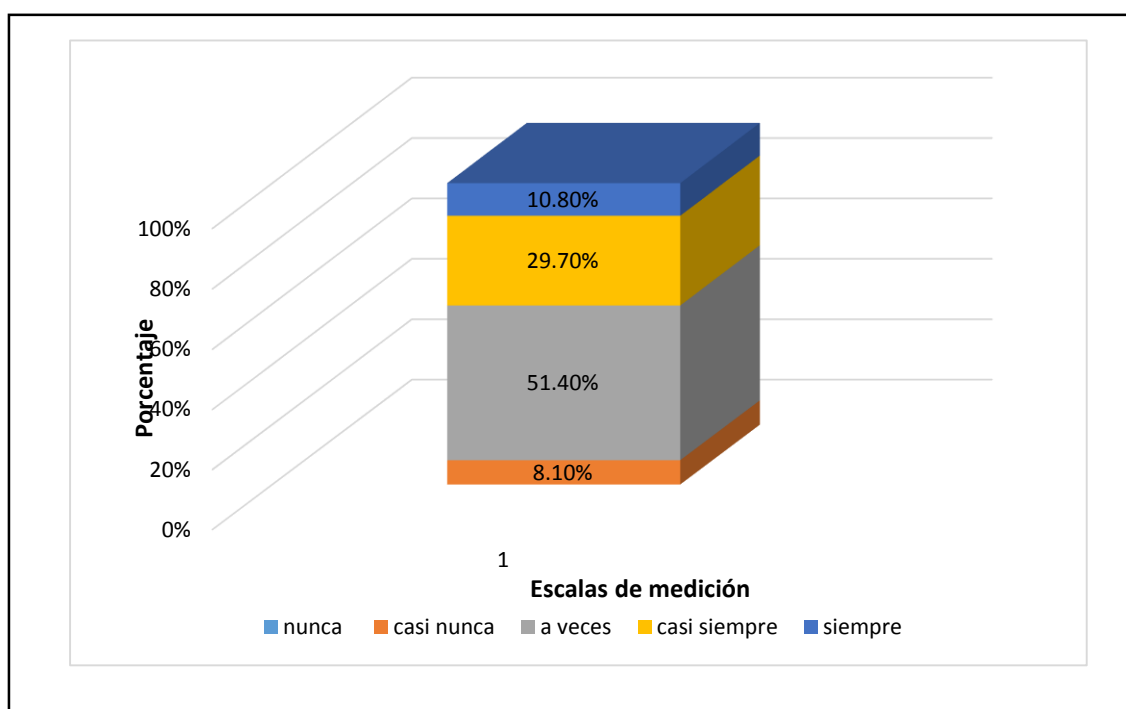
De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 4, se pudo establecer que el indicador compromiso y clima de trabajo obtuvo como resultado que el 40,5% y 8,1% de la muestra reconoce que a veces y siempre ante una situación difícil mantienen su compromiso con la organización, información que nos sirve como indicador a mejorar con el fin de saber manejar todo tipo de situaciones aún desde las más difíciles hasta las mejores manteniendo el compromiso ante cualquiera de ellas, por su parte el indicador denominado rendimiento indica como resultado que 27 % y 11% reconoce que casi nunca y siempre la eficacia en el desarrollo de sus labores generan un clima favorable dentro de su organización esto se debe a la falta de capacitación en temas referentes a cómo mantener un ambiente de trabajo ideal para el desarrollo de las funciones, también podemos mencionar que el indicador competencias indican que 43,2% y 2,7% reconoce que casi siempre y nunca al realizar sus labores posee las competencias necesarias para mantener un rendimiento óptimo en su organización, factor que ha sido tomado en cuenta para poder desarrollar las competencias laborales pertinentes dentro del programa de capacitación propuesto. Finalmente se analizó el indicador salud y seguridad de los empleados donde el 35,1% y 5,4% reconoce que casi siempre y casi nunca al momento de realizar sus labores toma en cuenta el cuidado de su salud y seguridad personal. Los resultados obtenidos permitieron identificar que una de las causas que afecta la eficacia organizacional de los trabajadores es la falta de compromiso ante una situación difícil y el clima no favorable que genera el desarrollo de sus labores en el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Tabla 5.

*Resultados de dimensión ecológica*

Indicadores	Preguntas	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	Total
Regulación, responsabilidad social y ambiental.	12. ¿Considera que realiza sus labores con sentido de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente?		8.10%	51.40%	29.70%	10.80%	100%

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura 4. Dimensión ecológica**

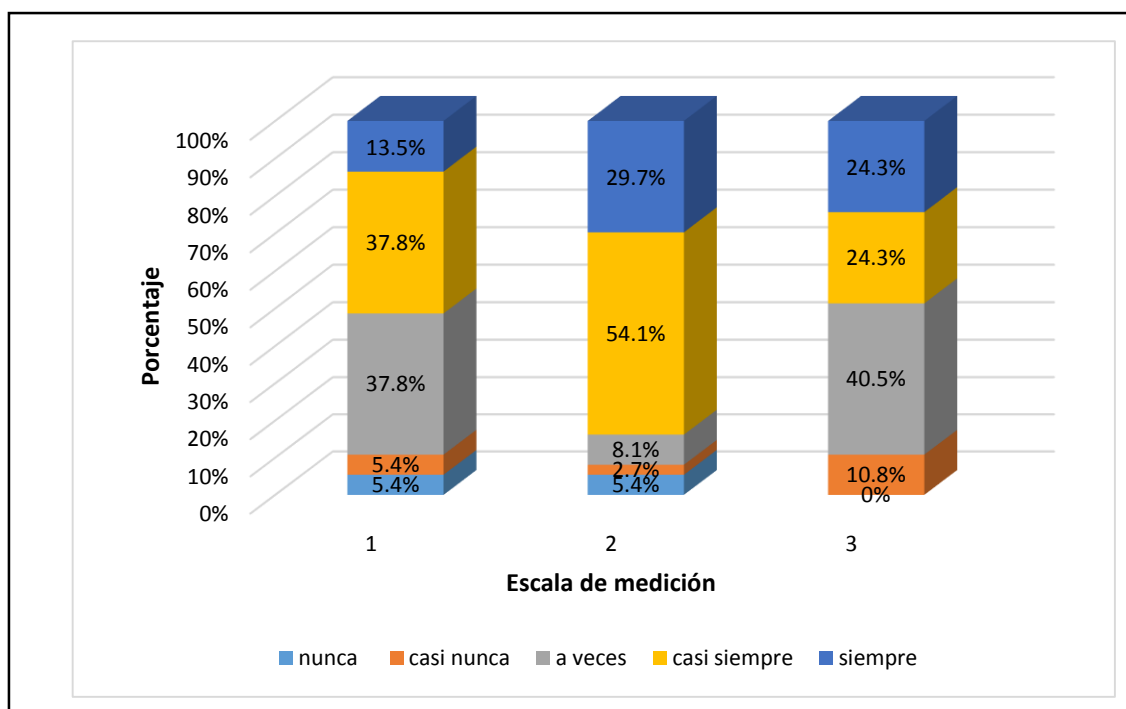
De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 5, el indicador regulación, responsabilidad social y ambiental, genero un resultado donde se puso establecer que el 51,4% y 8,1% de la muestra reconoce que a veces y casi nunca realiza sus labores con sentido de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. Los resultados obtenidos permitieron identificar que una de las causas que afecta la eficacia organizacional de los trabajadores es su falta de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente al momento de realizar sus labores en el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Tabla 6.

*Resultados de dimensión política*

Indicadores	Preguntas	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	Total
Satisfacción de la coalición dominantes.	13. ¿Considera las labores que realiza contribuyen a la estabilidad y satisfacción de los gobiernos locales de su comunidad?	5.4%	5.4%	37.8%	37.8%	13.5%	100%
Satisfacción de los constituyentes según su poder adquisitivo.	14. ¿Al desarrollar sus labores evita dar opiniones negativas antes de conocer la situación real de los hechos?	5.4%	2.7%	8.1%	54.1%	29.7%	100%
Adecuación de la organización al entorno.	15. ¿Adecua el desarrollo de sus labores según el entorno que se le presente?	0%	10.8%	40.5%	24.3%	24.3%	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 5. Dimensión política**

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 6, se pudo establecer que el indicador evaluado denominado satisfacción de la coalición dominantes dio como resultado que el 37,8% y 5,4% de la muestra reconoce que a veces y nunca considera que las labores que realiza contribuyen a la estabilidad y satisfacción de los gobiernos locales de su comunidad lo cual afecta de manera directa la percepción de estas entidades públicas de la eficacia que posee el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, así mismo el indicador satisfacción de los

constituyentes según su poder adquisitivo muestra como resultado que 54,1% y 2,7% reconoce que casi siempre y casi nunca al desarrollar sus labores evita dar opiniones negativas antes de conocer la situación real de los hechos, punto a favor del personal de la institución el cual debe ser tomado en cuenta como fortaleza para poder reforzar la capacitación a programar en este punto analizado. Finalmente, el indicador adecuación de la organización al entorno obtuvo como resultado que el 40,5% y 10,8% reconoce que a veces y casi nunca adecua el desarrollo de sus labores según el entorno que se le presente generando una inexistente preocupación por parte de los colaboradores por mejorar el entorno en donde se desarrolla. Los resultados obtenidos permitieron identificar que una de las causas que afecta la eficacia organizacional de los trabajadores es que no considera que las labores que realiza contribuyen a la estabilidad y satisfacción de los gobiernos locales de su comunidad y la falta de adecuación del desarrollo de sus labores al entorno que se le presente en el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

### **Resultado de la entrevista**

Los resultados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista realizada al Administrador del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe tiene como principales hallazgos el que al personal de la institución bancaria no se les motiva de la manera correcta para poder ser partícipes de las capacitaciones que brinda esta institución, lo cual muchas veces genera malestar entre ellos. Además se resalta la información brindada por el administrador en cuanto a la falta de reconocimientos y la existencia de una escala remunerativa desigual lo cual se genera a partir de la falta de conocimiento que ellos poseen en cuanto a la escala remunerativa que rige en la institución donde laboran.

El administrador de esta institución, es consciente que sin un recurso humano capacitado las organizaciones no podrían alcanzar sus metas y objetivos propuestos y mucho menos la tan ansiada eficacia organizacional.

Dentro de los temas principales a tratar en la capacitación del personal del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, el entrevistado identifico aspectos como resolución de conflictos, comunicación asertiva, trabajo en equipo, eficiencia en el uso de recursos, en otros los cuales permitirán brindar un mejor servicio en beneficio del cliente interno y externo.

#### IV. DISCUSIÓN

En esta parte de la investigación se hace un análisis tomando en cuenta los antecedentes de la investigación, la base teórica y los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento aplicado a los colaboradores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, al realizar el diseño del programa se relacionó con lo mencionado por Ssegiriinya, F. (2020) Acevedo, A. et al. (2015) quien concluye que hubo una fuerte relación positiva entre el programa de capacitación y la promoción de buenas relaciones. Los resultados cualitativos mostraron que el contenido sobre las relaciones con la comunidad se cubrió durante la capacitación inicial y se le asignó el tiempo adecuado, lo cual ha sido corroborado en la presente investigación puesto que se obtuvo como resultado del análisis de la dimensión sistémica que el 37,8% y 13,5% de la muestra reconoce que a veces y casi nunca la organización le brinda la capacitación necesaria con el fin de desarrollarse, resultado tomado en cuenta y considerado en el diseño del programa que propone la presente investigación, esto es corroborado con la base teórica de la dimensión sistémica donde Morin, E., Savoie, A. y Beaudin, G. (2001) quien indica que esta dimensión permite reflejar el grado al cual las actividades de la organización son continuas en el tiempo, garantizando estabilidad y crecimiento.

Según lo referido por la investigación a nivel nacional desarrollada por Peña, I. (2016) donde concluyo donde concluye que existe evidencia significativa para afirmar que las competencias laborales se relacionan con la capacitación y productividad en los servicios postales del Perú, factor que se ha tomado en cuenta en el desarrollo de la propuesta de la presente investigación, ya que se ha obtenido como resultado de la evaluación de la dimensión económica que el 54,1% y 8,1% de la muestra reconoce que a veces y casi nunca realiza sus labores tomando en cuenta el uso eficaz de los recursos, además de que 29,7% y 8,1% reconoce que casi nunca y nunca busca que el logro de sus metas y objetivos busquen la rentabilidad de su organización; estos resultados nos permiten identificar qué factores se deben mejorar dentro del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe y así con la propuesta generada mejore su eficacia organizacional mediante el uso eficaz de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos, factores importantes propuestos por el autor Morin, E., Savoie, A. y Beaudin, G. (2001) quien menciona que esta dimensión busca el crecimiento financiero, pero para incrementar la eficiencia de las actividades, la cual mide el logro de los objetivos formales.



Es preciso también considerar lo indicado por Carmona, A. (2016) donde su investigación concluye que las competencias requeridas como necesarias para un puesto de supervisión y mandos medios con gente a su cargo son: Liderazgo, Desarrollo de Colaboradores, Toma de decisiones, Habilidades de Comunicación además se observó que debe existir una buena sincronía en la percepción del jefe y los subordinados; podemos analizar el presente antecedente, tomando en cuenta los resultados del análisis de la dimensión psicosocial de la presente investigación donde se obtuvo como resultado que el 40,5% y 8,1% de la muestra reconoce que a veces y siempre ante una situación difícil mantienen su compromiso con la organización. El 27 % y 11% reconoce que casi nunca y siempre la eficacia en el desarrollo de sus labores genera un clima favorable dentro de su organización; este resultado nos muestra la falta de compromiso ante situaciones difíciles lo cual genera un clima desfavorable, problema considerado para mejorar dentro de la propuesta del programa de capacitación, el cual esta estructura realizando actividades dentro de los talleres que permiten la integración entre los colaboradores con el fin de mejorar su eficacia organizacional ya que según Morin, E., Savoie, A. y Beaudin, G. (2001) esta dimensión se centra en el valor que aportan y esfuerzo de los empleados tanto operarios como directivos para el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo al antecedente Zahidul, I. et al. (2020), en su investigación que concluye que los gerentes del sector público comprenden la eficacia organizacional desde una perspectiva diferente, pues es necesario y oportuno generar propuestas de intercambio de conocimientos utilizando la tecnología, lo cual proporcionarán a los gerentes del sector público una guía para garantizar una eficacia organizacional sostenible, podemos relacionar este antecedente con los resultados obtenidos del análisis de la dimensión política, donde el 37,8% y 5,4% de la muestra reconoce que a veces y nunca considera que las labores que realiza contribuyen a la estabilidad y satisfacción de los gobiernos locales de su comunidad, además que el 40,5% y 10,8% reconoce que a veces y casi nunca adecua el desarrollo de sus labores según el entorno que se le presente, realidad que se ve reflejada en la situación actual del Banco de la Nación Agencia "B" Ferreñafe y la cual se ha considerado dentro de la propuesta del programa a desarrollar, puesto que Morin, E., Savoie, A. y Beaudin, G. (2001) en su teoría considera esta dimensión el identificar el impacto de la organización en las políticas generadas por un determinado gobierno, adecuando, promoviendo, sosteniendo y defendiendo los intereses de la organización a las del estado.

## V. CONCLUSIONES

- Proponer un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe.

Podemos concluir que conforme al objetivo general de la presente investigación, se acepta la hipótesis en el cual el programa de capacitación por competencias laborales mejorará la eficacia organizacional en los colaboradores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

- Diagnosticar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe.

Según el diagnóstico realizado de la eficacia organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, podemos concluir que está se debió principalmente a la falta del desarrollo y mejora de las competencia laborales que poseía su personal, lo cual genero una falta de eficacia organizacional en las labores asignadas, lo que trajo consigo un deficiente cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Evaluar el programa de capacitación por competencias laborales en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe

La evaluación del programa fue un paso importante en la elaboración de la presente propuesta y sobre todo para su futura aplicación la cual permitió realizar el control de los resultados que este tuvo en la eficacia organizacional, esta evaluación permitió dar un seguimiento al desarrollo de las competencias laborales del personal y así poder beneficiar a la organización y su entorno.

- Diseñar un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe

El diseño del presente programa de capacitación por competencias laborales fue realizado en base a la problemática identificada, se tomaron en cuenta bases teóricas que permitieron el diseño del programa, identificando las necesidades de capacitación requeridas por su personal, elaborando talleres basados en temáticas que permitirán mejorar la eficacia organizacional.

- Validar la propuesta del programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe por juicio de expertos.

La validación del programa de capacitaciones por competencias laborales propuesto ha sido revisada por expertos en la línea de investigación de estudio, lo cual permitió desarrollar de manera adecuada el programa y los talleres acordes con la teoría considerada en la presente investigación.

## VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda plantear objetivos realizables en cuanto a la realización de programas de capacitación que considere a futuro el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, tomando en cuenta los recursos que posee y la situación del entorno donde se desarrolle.

La presente investigación recomienda realizar un diagnóstico semestral de la eficacia organizacional del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, la cual permitirá en un plazo inmediato tomar las medidas correctivas necesarias en cuanto a la realización y aplicación de un programa de capacitación basado en competencias laborales, evaluación que deberá ser realizada tomando en cuenta los recursos asignados a esta institución, proponiendo considerar el 5% de los ingresos actuales que posee para este fin.

Es preciso recomendar que la evaluación del programa se realice anualmente por personal tanto externo de la institución como interno con el fin de tomar en cuenta diferentes puntos de vista que permitan conocer la percepción y opiniones de entidades ajenas a la empresa que pueden generar diversos aportes que enriquezcan tanto en forma como contenido el programa de capacitación por competencias laborales, dentro de la evaluación es recomendable considerar el uso de los recursos eficaz, el logro de objetivos propuestos y el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la institución.

También es recomendable tomar en cuenta como política de la empresa en estudio el realizar una revisión frecuente cada 2 años del diseño del programa de capacitación por competencias laborales, evaluando e identificando necesidades constantes de temas a capacitar al personal, tomando en consideración en el desarrollo de los talleres las últimas técnicas y métodos de capacitación existentes en el mercado laboral, logrando así una mejora sustancial en la eficacia organizacional del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Es recomendable realizar la validación cada 2 años de los programas a diseñar por expertos en la materia, los cuales aportaran tanto experiencia como conocimiento en el diseño de los programas de capacitación por competencias laborales que el Banco de la Nación Agencia “B” realice, para lo cual se debe de mantener un contacto directo empresa y especialista con el fin de que puedan a la par realizar capacitaciones al personal encargado tanto del diseño como de la aplicación.

## VII. PROPUESTA

De acuerdo a las necesidades encontradas en el Banco de la Nación se decidió realizar cuatro talleres con una duración de 15 días, cada taller con temáticas diferentes dentro de ellos incluyendo dinámicas de grupo e individuales, para mejorar las competencias laborales de los trabajadores y la eficacia organizacional del Banco de la Nación Agencia “Ferrefa”:

	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración</b>	<b>Medios y Materiales</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Taller N°1</b>	<b>La eficacia organizacional y el desarrollo de equipos de trabajo</b>	Dar a conocer los conceptos y la importancia de la eficacia organizacional y su influencia en el desarrollo de equipos de trabajo.	90 min	Mesas (4), vasos con agua (40), premios	S/.163.00
<b>Taller N°2</b>	<b>La dimensión sistémica, económica y su adaptabilidad en el personal de niveles intermedios</b>	Brindar herramientas que permitan conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional para el personal de niveles intermedios	90 min	Hojas enumeradas , premios	S/.163.00
<b>Taller N°3</b>	<b>La dimensión psicosocial, ecológica como parte de la capacidad de aprendizaje del personal de los primeros niveles de la organización</b>	Compartir métodos que conlleven el conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional y como esta genera una capacidad en los primeros niveles de la organización.	90 min	Hojas bond blancas, hojas con dibujos, premios	S/.163.00
<b>Taller N°4</b>	<b>Dimensión política y la interacción entre todos los niveles de la empresa</b>	Asignar información que generen el conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional	90 min	Globos verde y amarillo, premios.	S/.182.00
				<b>Total</b>	<b>S/.671.00</b>

## REFERENCIAS

- Aguilar, J. y Marlo, O. (2016), Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE 2015. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3100/5/Aguilar\\_Zapana\\_Juana.pdf](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3100/5/Aguilar_Zapana_Juana.pdf)
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. 2da edición
- Butrón, R. (2019) “Influencia del Control Interno en la eficacia organizacional en la empresa Inmobiliaria Alcalá S.A.C. en el distrito de La Molina” (Tesis de Maestría) Recuperado de: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/4291/butron-la-torre-raquel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carmona, A. (2016). Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 grados. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/65174/TESIS%20YASMIN%20CARMONA-split-merge.pdf?sequence=3>
- Cortes .P. (2014). *Metodología de la investigación* (1a.ed).México: Trillas S.A.
- Del Castillo, A. (2009) 18 axiomas fundamentales de la investigación der mercados. La Coruña, España: EDITORIAL NETBIBLO.S.L.
- Florentino, S. (2017). La influencia de la toma de decisiones en la eficacia organizacional de CONFORT AVÍCOLA S.A.C. Los Olivos, Año 2017. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12381/Florentino\\_PSG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12381/Florentino_PSG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gestión (2016). *El 57% de empresas planea invertir hasta US\$ 100,000 en su personal en el 2017*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/57-empresas-planea-invertir-us-100-000-personal-2017-149634-noticia/>

- Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Recuperado de: <https://methods.sagepub.com/reference/sage-encyc-qualitative-research-methods/n392.xml>
- Gruber, G. (2018). *5 Steps to Creating Effective Training Programs*. Explorance. Recuperado de: <https://explorance.com/blog/5-steps-to-creating-effective-training-programs/>
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Hernández R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill - Interamericana Editores S.A de C.V.
- Huaman, G. (2018) “Desempeño Laboral y Eficacia Organizacional en la Dirección Regional de la Producción (Produce), Moquegua, 2016” (Tesis de Licenciatura) Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7356/COMhugugj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Katz, D. y Kahn, L. (1966). *The social Psychology of Organizations*. New York: Wiley
- Kohl, A. (2018) *What Employees Really Want At Work*. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/07/10/what-employees-really-want-at-work/#70c2259e5ad3>
- Maloney, D. (2019). *Organizational effectiveness: the X factor for company success*. Slack. Recuperado de: <https://slackhq.com/organizational-effectiveness-company-success>
- Maham, F. (2019) Factors Affecting Transfer of On-The-Job Training at workplaces in Pakistan. Recuperado de: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=844094086070064024090065109009096075001041021035000006069012011004096071088071095104032055127026009096001070088116002091091031025052090016076025081101005006006096033016053118031022122103102081115120105114071107125123121026002102012070100069024081107&EXT=pdf>
- Marcellus B., Ariwera R, Morgan, O., Okechukwu, O. (2019). *Essence of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*. Recuperado de:

<https://casirmediapublishing.com/wp-content/uploads/2019/09/pages-16-21-17-2248J.pdf>

McLeod, S. (2018) What is a hypothesis? Recuperado de: <https://www.simplypsychology.org/what-is-a-hypotheses.html>

Merttens, L. (1997). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Leonard\\_Mertens/publication/44823504\\_La\\_Gestion\\_por\\_competencia\\_laboral\\_en\\_la\\_empresa\\_y\\_la\\_formacion\\_profesional/links/02e7e536c14f1d3608000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Leonard_Mertens/publication/44823504_La_Gestion_por_competencia_laboral_en_la_empresa_y_la_formacion_profesional/links/02e7e536c14f1d3608000000.pdf)

Morin, E., Savoie, A. y Beaudin, G. (2001). *L'efficacité de l'organisation* (5ta.ed). Francia: Gaetan Morin Editeur.

Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Cuba: UNIVERSIDAD DE LAS CIENCIAS INFORMÁTICAS.

Ñaupas .P, Mejía. Novoa.R, Villagómez P. (2014) *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis* (4a.ed) Colombia: la U.

O'Neill, E. (2019). *How to Develop Training Objectives for your Business*. Learn Upon. Recuperado de: <https://www.learnupon.com/blog/training-objectives/>

Peña, I. (2016). *Competencias laborales, capacitación y productividad en los Servicios Postales del Perú*. SERPOST. Lima. 2016. (Tesis de doctorado). Recuperado de: [file:///C:/Users/Dell/Downloads/Peña\\_AIC.pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/Peña_AIC.pdf).

Pérez, O. (junio, 2016) *7 competencias laborales muy valoradas por las empresas*. People Next. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>.

Pinto, R. (2004). *Planeación estratégica de capacitación como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. Guadalajara México: McGraw-Hill Interamericana.

Sánchez, M. (2017) “Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales de los trabajadores del área de marketing y promoción de la Universidad Cesar Vallejo campus Chiclayo” (Tesis de Licenciatura) Recuperado de:



[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33497/sanchez\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33497/sanchez_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Resnick, D. (2015). What is Ethics in Research and Why is it Important?. Recuperado de: <https://www.skillsyouneed.com/learn/research-ethics.html>

Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma. Recuperado de: <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1480/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Seashore, E. (1983) A framework for an integrated model of organizational effectiveness. K.S. Cameron y D.A. Whetten. Organizational effectiveness. *A comparasion of multiple models*. New York: Academic Press.

Sehnbruch, K.; Gonzales, P.; Apablaza, M.; Méndez, R.; Arriagada, V. (2019). The Quality of Employment (QoE) in nine Latin American countries: A multidimensional perspective. Science Direct. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X19303870>

Ssegiriinya, F. (2020). Police officers' initial training programme and their participation in social transformation in Uganda. Recuperado de: <http://dspace.mak.ac.ug/bitstream/handle/10570/7972/Ssegiriinya-CEES-%20PhD.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sciencebuddies (s.f) Variables in Your Science Fair Project. Recuperado de: <https://www.sciencebuddies.org/science-fair-projects/science-fair/variables>

Silicio A., A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ta. Ed.). México: LIMUSA. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

Shanks, G. y Bekmamedova, N. (2018) Case study research in information systems. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/data-collection-technique>

Shamoo, A.E., Resnik, B.R. (2003). *Responsible Conduct of Research*. Oxford University Press. Recuperado de:

[https://ori.hhs.gov/education/products/n\\_illinois\\_u/datamanagement/datopic.html](https://ori.hhs.gov/education/products/n_illinois_u/datamanagement/datopic.html)

Statistics Solutions (s.f). Reliability and Validity Recuperado de:

<https://www.statisticssolutions.com/reliability-and-validity/>

Tandon, A. (2020) *How To Measure The Training Effectiveness Of an Employee Training Program*. Mettl. Recuperado de: <https://blog.mettl.com/talent-hub/how-to-measure-the-effectiveness-of-employee-training-program>

Zahidul, I.; Thuraya, S.; Wardah, S.; Safayet, R.(2020). “Factors Affecting Organizational Effectiveness: A Proposed Framework for Brunei's Public Sector” (Thesis de Licenciatura) Recuperado de: <https://www.igi-global.com/article/factors-affecting-organizational-effectiveness/246806>

# **ANEXOS**

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	Programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional del Banco de la Nación, Agencia "B" Ferreñafe			
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de organizaciones			
AUTOR(ES):	PAUL JESUS MIGUEL QUIROZ SANCHEZ			
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>			
¿En qué medida la propuesta de un programa de capacitación por competencias laborales mejorará la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia "B" Ferreñafe?	Proponer un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia "B" Ferreñafe.	Programa de capacitación por competencias laborales  Eficacia organizacional	Niveles ejecutivos Niveles intermedios Primeros niveles Dimensión sistémica: Dimensión económica: Dimensión psicosocial: Dimensión ecológica: Dimensión política:	Tipo: Descriptiva  Diseño: No-experimental
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Información</b>
	Diagnosticar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia "B" Ferreñafe.  Evaluar el programa de capacitación por competencias laborales en el Banco de la Nación, Agencia "B" Ferreñafe  Diseñar un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia "B" Ferreñafe  Validar la propuesta del programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia "B" Ferreñafe por juicio de expertos.		Desarrollo de su equipo. Liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico. Alta adaptabilidad-flexibilidad. Colaboración, competencia-capacidad Capacidad de aprendizaje, dinamismo-energía. Habilidad analítica, iniciativa-autonomía  - Eficacia en el desarrollo de la capacitación - Mejora constante de la calidad de los productos y servicios. - Mantenimiento de la competitividad. - Satisfacción de los grupos de interés. - Ahorrar recursos. - Mejorar la productividad. - Mejorar la rentabilidad general. - Compromiso y Clima de trabajo. - Rendimiento. - Competencias. - Salud y seguridad de los empleados. - Regulación, responsabilidad social y ambiental. - Satisfacción de la coalición dominantes. - Satisfacción de los constituyentes según su poder adquisitivo. - Adecuación de la organización al entorno.	Guía de Entrevista Cuestionario

## ANEXO 02: CUESTIONARIO

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA “B” FERREÑAFE.

#### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

##### GENERAL:

Proponer un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe.

##### INSTRUCCIONES

ESTIMADO COLABORADOR, A CONTINUACIÓN TIENE 15 ÍTEMS, CON ESCALA DE PUNTUACIÓN DE 1 A 5 (Nunca =1 Casi Nunca =2 A veces = 3 Casi Siempre =4 Siempre =5). RESPONDA CON LA VERDAD Y MARQUE CON UNA “X” LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

Item	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿La organización a la cual pertenece le brinda la capacitación necesaria con el fin de desarrollarse con eficacia dentro de la misma?					
2	¿Posee las competencias laborales necesarias que para mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece?					
3	¿Las competencias laborales que posee le permiten ser competitivo laboralmente en las tareas encomendadas?					
4	¿Al momento de realizar sus labores, toma en cuenta el impacto que estas tienen en los grupos de interés relacionados con su organización?					
5	¿Realiza sus labores tomando en cuenta el uso eficaz de los recursos que esta le proporciona?					
6	¿Las capacitaciones que recibe le permiten lograr su máxima productividad en las labores asignadas?					
7	¿Con frecuencia busca que el logro de sus metas y objetivos busquen la rentabilidad de su organización?					

8	¿Ante una situación difícil que se presente en su organización, mantiene siempre su compromiso con esta?					
9	¿La eficacia en el desarrollo de sus labores, generan un clima laboral favorable dentro de su organización?					
10	¿Al realizar sus labores posee las competencias necesarias para mantener un rendimiento óptimo en su organización?					
11	¿Al momento de realizar sus labores toma en cuenta el cuidado de su salud y seguridad personal?					
12	¿Considera que realiza sus labores con sentido de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente?					
13	¿Considera las labores que realiza contribuyen a la estabilidad y satisfacción de los gobiernos locales de su comunidad?					
14	¿Al desarrollar sus labores evita dar opiniones negativas antes de conocer la situación real de los hechos?					
15	¿Adecua el desarrollo de sus labores según el entorno que se le presente?					

**ANEXO 03: GUIA DE ENTREVISTA**

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**

**ADMINISTRACIÓN**

**Objetivo:**

Proponer un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe

Fecha:

**I. Datos del entrevistado (a):**

Nombres y Apellidos:

**II. Estructura de la entrevista:**

1. ¿Tiene usted identificados cuales son las principales necesidades que tienen sus colaboradores en cuanto a capacitación para que se desarrollen de forma eficaz en su organización?
2. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades que poseen sus colaboradores al momento de realizar sus labores dentro de su organización?
3. ¿Cree usted que el capital humano es el recurso más importante que posee su organización?
4. ¿Con que frecuencia se realizan y programan las capacitaciones dentro de su organización?
5. ¿Cuenta en la actualidad con un programa de capacitación definido por su organización? ¿Qué tema se desarrolló en su última capacitación?
6. ¿Cuáles cree usted que son los principales temas que se deben de tomar en cuenta dentro de un programa de capacitación para mejorar la eficacia organizacional dentro de su organización?
7. ¿Considera importante el proponer un programa de capacitación para los colaboradores de la organización que usted dirige?
8. ¿Sabe en qué consiste la capacitación por competencias laborales?

9. ¿Qué temas cree que son necesarios considerar dentro de un programa de capacitación por competencias laborales?
10. ¿Cree que existe una relación estrecha entre la eficacia organizacional de su organización y la capacitación de su personal?
11. ¿Considera necesario proponer un programa de capacitación por competencias laborales para mejorar la eficacia organizacional dentro de su organización?
12. ¿Considera que dentro de su organización existe una preocupación constante en mejorar los servicios financieros que ofrece? Explique
13. ¿Considera que sus colaboradores utilizan los recursos que les ofrece su organización de manera adecuada?
14. ¿Cómo percibe el compromiso de sus colaboradores con su organización?
15. ¿Cree que sus colaboradores están comprometidos con ejercer sus labores con responsabilidad social y ambiental?
16. ¿Ve alguna implicancia de las labores realizadas por sus colaboradores en las actividades que promueven las autoridades estatales de su localidad?



## **ANEXO 04: REPORTE GUIA DE ENTREVISTA**

Aplicación de Guía de Entrevista

# **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

### **ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**

### **ADMINISTRACIÓN**

#### **Objetivo:**

Proponer un programa de capacitación por competencias laborales que permita mejorar la eficacia organizacional en el Banco de la Nación, Agencia “B” Ferreñafe

Fecha:

#### **I. Datos del entrevistado (a):**

Nombres y Apellidos: Carlos Morales Carahuanco

#### **II. Estructura de la entrevista:**

1. ¿Tiene usted identificados cuales son las principales necesidades que tienen sus colaboradores en cuanto a capacitación para que se desarrollen de forma eficaz en su organización?

No se les motiva de manera correcta y siempre tienen que estar amenazando o sancionarlos para que puedan asistir a dichas capacitaciones.

No se les comprende en el aspecto familiar y laboral.

Trabajo en Equipo

Comunicación asertiva

Cumplimiento de objetivos y metas

2. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades que poseen sus colaboradores al momento de realizar sus labores dentro de su organización?

Sus principales fortalezas es la actitud que tienen para día a día, sus capacidades, alto grado de capacitación, el poder de toma de decisiones.

Sus principales debilidades se cuentan desmotivados en cuanto a reconocimientos, no cuentan con escala remunerativa similar, problemas sindicales.

3. ¿Cree usted que el capital humano es el recurso más importante que posee su organización?

Si en recurso humano las organizaciones no podrían alcanzar sus metas y menos lograr la rentabilidad, con un capital humano bien capacitado se puede lograr muchas cosas.

4. ¿Con que frecuencia se realizan y programan las capacitaciones dentro de su organización?

El banco realiza capacitaciones virtuales las cuales muchas veces pasan desapercibidas por los trabajadores o el simple hecho de salir apurados no prestan atención a los cursos virtuales, muchas veces los colaboradores se pasan las claves de respuesta. Por parte de la institución brinda capacitaciones cuando hay un suceso, que afecta al banco.

5. ¿Cuenta en la actualidad con un programa de capacitación definido por su organización? ¿Qué tema se desarrolló en su última capacitación?

Si hay un cronograma que el banco realiza durante todos los meses y los colaboradores deben ingresar a sus plataformas virtuales a desarrollar; la última fue protocolo de atención al cliente.

6. ¿Cuáles cree usted que son los principales temas que se deben de tomar en cuenta dentro de un programa de capacitación que permitan mejorar la Primero deben ir de acuerdo a las funciones de cada puesto y trabajador, detectando las necesidades y no por atemorizar al trabajador. Temas esenciales: motivación, seguridad y salud en el trabajo, manejo de conflictos,

7. ¿Considera importante el proponer un programa de capacitación para los colaboradores de la organización que usted dirige?

Si es importante ayudaría a reforzar ciertos aspectos de mis colaboradores.

8. ¿Sabe en qué consiste la capacitación por competencias laborales?

Según mis saberes previos sería realizar nuestra labor de manera exitosa.

9. ¿Qué temas cree que son necesarios considerar dentro de un programa de capacitación por competencias laborales?

- Resolución de conflictos
- Comunicación asertiva
- Orientación al servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Empaworment

10. ¿Cree que existe una relación estrecha entre la eficacia organizacional de su organización y la capacitación de su personal?

Teniendo un personal adecuadamente capacitado, podrá realizar sus labores sin ningún temor y por lo tanto lograremos nuestras metas planteadas como agencia, logrando así nuestra eficacia.

11. ¿Considera necesario proponer un programa de capacitación por competencias laborales que permita mejorar la eficacia organizacional dentro de su organización?

Si me parecería interesante se pueda realizar una capacitación por competencias laborales al personal de mi agencia.

12. ¿Considera que dentro de su organización existe una preocupación constante en mejorar los servicios financieros que ofrece? Explique

Si constantemente se enfoca el banco a brindar un mejor servicio, así como mejorar la seguridad de los agentes

13. ¿Considera que sus colaboradores utilizan los recursos que les ofrece su organización de manera adecuada?

No, nosotros trabajamos bajo un ratio de eco eficiencia, ahorro de insumos de oficina, papel los cuales muchas veces son desperdiciados por los colaboradores, luz las equipos de cómputo al finalizar el horario de trabajo no apagan, agua no hacen el uso adecuado de este insumo, petróleo, se desperdicia muchas veces por el grupo electrógeno que es muy precario

14. ¿Cómo percibe el compromiso de sus colaboradores con su organización?

Deficiente, los colaboradores trabajan más por necesidad y obligación, para tener el sustento de sus hogares.

15. ¿Cree que sus colaboradores están comprometidos con ejercer sus labores con responsabilidad social y ambiental?

Tienen la voluntad pero se necesita persistir en ese punto demasiado, y ser constantes para poder lograr lo que necesitamos.

16. ¿Ve alguna implicancia de las labores realizadas por sus colaboradores en las actividades que promueven las autoridades estatales de su localidad?

Algunas como el tema de bancarización, tarjetización y concientización a los pobladores de las agencias bancarias y alrededores. Para poder lograr la inclusión financiera, que es una de las visiones del banco de la nación.

## ANEXO 05: ALFA DE CRONBACHS'S

### CONFIABILIDAD

#### Análisis de Confiabilidad Instrumento

Método de análisis	Escala	N° elementos
Alpha de Cronbach	0,753	15

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	37	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	37	100,0

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,753	15

## ANEXO 06: PROPUESTA

# “PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACION AGENCIA “B” FERREÑAFE”



 **Banco de la Nación**

## **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACION AGENCIA “B” FERREÑAFE”**

### **Información general**

Institución: Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe

Áreas de Desarrollo: Agencia y dependencias

Duración: 15 días

Número de trabajadores: 37 colaboradores

Responsables: QUIROZ SANCHEZ, PAÚL JESÚS MIGUEL

### **Presentación**

El presente programa de capacitación por competencias laborales está estructurado en base a las necesidades identificadas en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, necesidades identificadas de los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de datos, en donde la información más resaltante indica la falta de capacitación por parte del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe en cuanto a competencias laborales, además de la mala utilización por parte de los trabajadores de los recursos que posee la institución.

El presente programa será dirigido a los 37 colaboradores contratados y nombrados del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe y sus respectivas dependencias, quienes forman parte de la muestra a quienes se les aplicó el instrumento en mención y de quienes se pretende mejorar su eficacia organizacional.

### **Conceptualización de la propuesta / Descripción de la propuesta.**

Según lo indicado por Siliceo (2004) la capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades, la cual se orienta al cambio de conocimiento y mejora de las competencias de los colaboradores. Alles, M. (2018) define a las competencias laborales como a las características de la personalidad que genera un desempeño exitoso dentro de la organización. Tomando en cuenta dentro de la propuesta del programa de capacitación las competencias laborales se desea mejorar la eficacia organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

## **Objetivos del Programa**

### **Objetivo General**

Mejorar la eficacia organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe potenciando sus competencias laborales en el desarrollo de sus labores.

### **Objetivos Específicos**

Dar a conocer los conceptos y la importancia de la eficacia organizacional y su influencia en el desarrollo de equipos de trabajo.

Brindar herramientas que permitan conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional para el personal de niveles intermedios

Compartir métodos que conlleven el conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional y como esta genera una capacidad en los primeros niveles de la organización.

Asignar información que generen el conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional.

### **Justificación**

El presente programa es conveniente realizarlo con el fin de mejorar la eficacia organizacional del personal del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, dado que de acuerdo al diagnóstico realizado en base a la aplicación del instrumento aplicado existe deficiencias en las labores realizadas por el personal, lo cual es un problema para la institución, esto se genera a partir de la falta de capacitación al personal, es necesario el tomar en cuenta sus competencias laborales como factor principal de este programa lo cual será considerado dentro del desarrollo del mismo.

A nivel social, este programa permitirá no solo mejoras en el Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, que incluye a su personal dado que serán potenciadas sus competencias laborales, sino que esta mejora se verá reflejada en la atención que estos brindan a la ciudadanía ya que este programa de capacitación busca el obtener un beneficio compartido en favor de la empresa y la comunidad.

El presente programa servirá como base teórica para otras empresas del rubro, quienes podrán tomar en cuenta tanto las estrategias a implementar como el desarrollo de los talleres puesto que poseen bases teóricas sólidas acordes con la realidad actual.

### **Fundamento teóricos incluidos principios**

El presente programa se ha desarrollado tomando en cuenta bases teóricas de autores confiables

### **Estructura de la Propuesta**

El presente programa de estructura en base a las siguientes fases.

Primera fase: Poner de conocimiento a los directivos del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe.

Segunda Fase: Diseño de las estrategias a considerar en el programa de capacitación por competencias laborales.

Tercera Fase: Diseño de la estructura del programa

Cuarta Fase: Elaboración de los talleres a considerar dentro del programa de capacitación por competencias laborales.



## Descripción del programa por talleres y estrategias de aplicación.

### Taller 01: “La eficacia organizacional y el desarrollo de equipos de trabajo”

#### Objetivos del taller:

Dar a conocer los conceptos y la importancia de la eficacia organizacional y su influencia en el desarrollo de equipos de trabajo.

**Duración:** 90 minutos

#### Sesiones de desarrollo de actividades

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES
<p><b>(Motivación).</b></p> <p>Se da inicio al taller dando la bienvenida a todos los participantes conformados por personal ejecutivo de la entidad bancaria, se da a conocer el tema, el objetivo, los resultados que se esperan lograr y los indicadores a medir. Luego se procede a realizar una dinámica cuya finalidad es romper el hielo y motivar a los participantes a la participación activa en el taller. La dinámica se denomina: “Rápidos con el globo”.</p> <p>Descripción de la dinámica:</p> <p>Se pedirá que formen 4 equipos (dependerá del número total de participantes). Cada equipo estará conformado por 01 ejecutivo y 3 colaboradores de los primeros niveles de la institución. Cada equipo se colocará en fila detrás de una mesa que les indicará el facilitador. En cada mesa, hay unos vasos con un poco de agua. Cada integrante del grupo rápidamente tendrá que tomar el agua del vaso, y luego sólo con un dedo tendrá que voltear el vaso. Una vez que voltee el vaso, continúa el siguiente integrante y realizará lo mismo. El equipo que termine primero en voltear todos los vasos de su mesa gana y recibirá un pequeño incentivo.</p> <p><b>(Saberes previos).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mesas (4)</li><li>- Vasos con agua (40)</li><li>- Premios</li></ul>

<p>Mediante la técnica lluvia de ideas, se realizará 01 pregunta, con el fin de identificar los saberes previos con que cuentan los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué entienden por Eficacia Organizacional?</li> <li>- ¿Cómo influye las decisiones del personal ejecutivo en la eficacia organizacional de la institución?</li> <li>- ¿Cómo el liderazgo genera cambios en el pensamiento crítico de los colaboradores?</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES DE PROCESO</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>
<p><b>(Transferencia)</b></p> <p>Mediante la proyección de diapositivas, el facilitador hará una breve exposición denominada: “Conceptos básicos sobre Eficacia organizacional”.</p> <p>Adicional se compartirá información sobre el tema: “Liderazgo para el cambio”</p> <p><a href="http://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/liderazgo-para-el-cambio-EG1923125">http://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/liderazgo-para-el-cambio-EG1923125</a></p> <p>Luego, se repartirá un caramelo a cada uno de los participantes. Cada caramelo tiene una envoltura de diferentes colores. Se les pedirá que lo abran, lo coman y que formen equipos según el color de envoltura del caramelo que les tocó. Una vez formados los equipos de trabajo, se les pedirá que discutan y respondan algunas preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué tan importante es la eficacia dentro de una organización?</li> <li>- ¿Será importante que los trabajadores tengan claro sus responsabilidades y objetivos? ¿Cómo influiría estos aspectos en la eficacia organizacional?</li> <li>- ¿De qué maneras puedo contribuir al éxito laboral?</li> <li>- ¿Cómo mis decisiones influyen en mis colaboradores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diapositivas</li> <li>- Caramelos con envolturas de colores</li> </ul>

<p>Luego de un determinado tiempo, se pedirá que cada equipo elija un representante para que comente lo que analizaron. <i>El facilitador retroalimentará cada respuesta de los equipos.</i></p>	
<p><b>ACTIVIDADES FINALES</b></p>	<p><b>MEDIOS Y MATERIALES</b></p>
<p><b>(Meta cognición)</b></p> <p>Se anima a los participantes a comentar lo que aprendieron, a lo cual se irá retroalimentado sus opiniones. Así también se pedirá que comenten qué les pareció y qué dificultades tuvieron durante el desarrollo del taller. Finalmente se pide a los participantes que propongan algunas mejoras que pueden realizar para lograr el éxito, la eficacia laboral y desarrollar equipos de trabajo.</p>	

## Taller 02: “La dimensión sistémica, económica y su adaptabilidad en el personal de niveles intermedios”

### Objetivos del taller:

Brindar herramientas que permitan conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional para el personal de niveles intermedios

**Duración:** 90 minutos

### Sesiones de desarrollo de actividades

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES
<p><b>(Motivación).</b></p> <p>Se da inicio al taller dando la bienvenida a todos los participantes. Luego se procede a realizar una dinámica denominada: “La batalla de los números”.</p> <p>Descripción de la dinámica:</p> <p>Se pedirá a los participantes que formen 3 equipos (dependerá del total de participantes considerando formar equipos con el personal de niveles intermedios de la institución). A cada equipo se le dará unas hojas con números del 0 al 9. Se les dará un minuto para que cada uno coja un número y se organicen. Luego el facilitador dirá un número (ejemplo: 309) y tienen que correr al frente quienes tengan el número 3, número 0 y número 9, de forma rápida y organizada. El equipo que más puntos obtenga, ganará y se les dará un incentivo.</p> <p><b>(Saberes previos).</b></p> <p>Se comentará que la eficacia organizacional posee algunas dimensiones tales como: dimensión sistémica y dimensión económica, además de la adaptabilidad y flexibilidad. Mediante</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hojas enumeradas</li><li>- Premios</li></ul>

<p>la técnica lluvia de ideas, se realizará 02 preguntas, con el fin de identificar los saberes previos con que cuentan los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué entienden por dimensión sistémica?</li> <li>- ¿Qué entienden por dimensión económica?</li> <li>- ¿Cómo puede adaptarme y a la vez ser flexible en la organización?</li> <li>- ¿Cómo colaborar eficazmente entre áreas y equipos de trabajo de una misma institución?</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES DE PROCESO</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>
<p><b>(Transferencia)</b></p> <p>Mediante la proyección de diapositivas, el facilitador hará una breve exposición denominada: “Dimensiones de la Eficacia organizacional – dimensión sistémica y dimensión económica”.</p> <p>Se compartirá el artículo denominado:  “La flexibilidad una competencia clave en el trabajo”  <a href="https://elcandidatoidoneo.com/la-flexibilidad-competencia-clave/">https://elcandidatoidoneo.com/la-flexibilidad-competencia-clave/</a></p> <p>Luego se realizará una dinámica denominada: “Los stickers”, con la finalidad de formar equipos y que trabajen una actividad que se solicitará:</p> <p>Descripción de la dinámica:  Se pide a todos los participantes que cierren sus ojos. A continuación, el facilitador pasará por cada uno y les pegará un sticker en su frente. Luego de que todos tengan su sticker pueden abrir los ojos, y sin hablar tendrán que tratar de juntarse con aquellos que tengan el mismo diseño de sticker. El equipo que primero forme su grupo gana y recibirá un pequeño incentivo.</p> <p>Una vez formados los equipos, se pedirá que elaboren algunos casos o ejemplos de cómo se vería reflejada las dimensiones que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diapositivas</li> <li>- Stickers</li> </ul>

<p>han sido expuestas (dimensión sistémica y dimensión económica).</p> <p>Además se pide compartir que cambios realizaran en la manera de desarrollar sus labores que permitan adaptarse y ser flexibles al cambio.</p> <p>Luego de un determinado tiempo, se pedirá que cada equipo elija un representante para que comente sus ejemplos. <i>El facilitador retroalimentará cada respuesta de los equipos.</i></p>	
<p><b>ACTIVIDADES FINALES</b></p>	<p><b>MEDIOS Y MATERIALES</b></p>
<p><b>(Meta cognición)</b></p> <p>Se anima a los participantes a comentar lo que aprendieron, qué les pareció y qué dificultades tuvieron durante el desarrollo del taller.</p>	

### Taller 03: “La dimensión psicosocial, ecológica como parte de la capacidad de aprendizaje del personal de los primeros niveles de la organización”

#### Objetivos del taller:

Compartir métodos que conlleven el conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional y como esta genera una capacidad en los primeros niveles de la organización.

**Duración:** 90 minutos

#### Sesiones de desarrollo de actividades

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES
<p><b>(Motivación).</b></p> <p>Se da inicio al taller dando la bienvenida a todos los participantes. Luego se procede a realizar una dinámica denominada: “Mensaje en la espalda”.</p> <p>Descripción de la dinámica:</p> <p>Se pedirá a los participantes que formen 2 filas conformadas por el personal de los primeros niveles de la organización los cuales se les pide que se sienten en el piso. Al integrante que esté ubicado al final se le irá presentando unas hojas con dibujos (una por una) y sin decir una palabra, tendrá que dibujar en la espalda de su compañero de adelante lo que observa en la hoja. El compañero que recibió el mensaje en su espalda tendrá que dibujarlo en su compañero de adelante y así sucesivamente hasta que llegue al primer participante. Al primer participante se le entregará unas hojas bond y un plumón y plasmará el mensaje que ha recibido en la espalda y que ha llegado de varios compañeros. El equipo que más aciertos obtenga, ganará y se les dará un incentivo.</p> <p><b>(Saberes previos).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hojas bond blancas</li><li>- Hojas con dibujos</li><li>- Premios</li></ul>

<p>Se comentará que la eficacia organizacional posee algunas dimensiones tales como: dimensión psicosocial y dimensión ecológica.</p> <p>Mediante la técnica lluvia de ideas, se realizará 02 preguntas, con el fin de identificar los saberes previos con que cuentan los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué entienden por dimensión psicosocial?</li> <li>- ¿Qué entienden por dimensión ecológica?</li> </ul> <p>Además se solicitara opiniones sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.- ¿Cómo aprender con dinamismo en la organización?</li> <li>.- ¿Cómo puede dar la iniciativa para resolver problemas dentro de mi institución?</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES DE PROCESO</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>
<p><b>(Transferencia)</b></p> <p>Mediante la proyección de diapositivas, el facilitador hará una breve exposición denominada: “Dimensiones de la Eficacia organizacional – dimensión psicosocial y dimensión ecológica”.</p> <p>También el facilitador compartirá el artículo denominado: Dinamismo empresarial, creación de riqueza y empleo:  <a href="http://www.cesegab.com/es-es/Actividades-del-CES/ID/754/Dinamismo-Empresarial-creacion-de-riqueza-y-empleo">http://www.cesegab.com/es-es/Actividades-del-CES/ID/754/Dinamismo-Empresarial-creacion-de-riqueza-y-empleo</a></p> <p>Luego se pedirá a cada uno de los integrantes que revisen debajo de sus sillas. En cada silla encontrarán un papel que estará pegado. Los papeles indican el tipo de dimensión que tendrán que trabajar. Tendrán que formar equipos según el tema que les ha tocado. Una vez formados los equipos, se les entregará papelotes, plumones, revistas, tijeras, goma, cinta y se les pedirá que realicen un Collage en el que mediante imágenes plasmarán lo que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diapositivas</li> <li>- Papeles con indicación de trabajo</li> <li>- Papelotes</li> <li>- Plumones</li> <li>- Revistas</li> <li>- Tijeras</li> <li>- Goma</li> <li>- Cinta</li> </ul>



<p>comprendieron de las dimensiones expuestas (dimensión psicosocial y dimensión ecológica).</p> <p>También se les pedirá su opinión sobre : “La importancia de la cultura analítica dentro de una empresa”</p> <p><a href="https://www.conento.com/la-importancia-de-la-cultura-analitica-en-una-empresa">https://www.conento.com/la-importancia-de-la-cultura-analitica-en-una-empresa</a></p> <p>Luego de un determinado tiempo, se pedirá que cada equipo elija un representante para que explique su trabajo. <i>El facilitador retroalimentará cada respuesta de los equipos.</i></p>	
<b>ACTIVIDADES FINALES</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>
<p><b>(Meta cognición)</b></p> <p>Se anima a los participantes a comentar lo que aprendieron, qué les pareció y qué dificultades tuvieron durante el desarrollo del taller.</p>	

**Taller 04: “Dimensión política y la interacción entre todos los niveles de la empresa”**

**Objetivos del taller:**

Asignar información que generen el conocer e implementar acciones respecto a las dimensiones de la eficacia organizacional

**Duración:** 90 minutos

**Sesiones de desarrollo de actividades**

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES
<p><b>(Motivación).</b></p> <p>Se da inicio al taller dando la bienvenida a todos los participantes. Luego se procede a realizar una dinámica denominada: “Guerra de globos”.</p> <p>Descripción de la dinámica:</p> <p>Se pedirá a los participantes que formen 2 equipos. A cada integrante se le dará un globo. Cada equipo, tendrá globos de diferente color para diferenciarse. Luego se les indicará que cada equipo intentará romper los globos del equipo rival. Se les dará unos minutos para que planeen sus estrategias. El equipo que quede con más globos ganará y se les dará un incentivo.</p> <p><b>(Saberes previos).</b></p> <p>Se comentará que la eficacia organizacional posee la dimensión política. Mediante la técnica lluvia de ideas, se realizará 01 pregunta, con el fin de identificar los saberes previos con que cuentan los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué entienden por dimensión política?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globos (verde y amarillo)</li> <li>- Premios</li> </ul>
ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES
<p><b>(Transferencia)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diapositivas</li> </ul>

<p>Mediante la proyección de diapositivas, el facilitador hará una breve exposición denominada: “Dimensiones de la Eficacia organizacional – dimensión política”.</p> <p>Además se hará un pequeño repaso de todas las dimensiones que se analizaron en el transcurso de todo el taller.</p>	
<b>ACTIVIDADES FINALES</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>
<p><b>(Meta cognición)</b></p> <p>Se realizará una dinámica denominada: “La pelota preguntona”, la cual permitirá ver el nivel de conocimientos alcanzados en todo el taller.</p> <p>Descripción de la dinámica:</p> <p>Se pedirá a todos los participantes que formen un círculo. Luego al ritmo de la música se pasará la pelota a cada uno de los participantes. Cuando la música se apague, la persona que tenga la pelota responderá una pregunta. El facilitador irá retroalimentando cada respuesta.</p> <p>Al final se pedirá la apreciación de los participantes sobre qué les pareció el desarrollo de las sesiones del taller y se les agradece su participación activa en las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelota</li> <li>- Música</li> <li>- Recuerdos</li> </ul>

## Cronograma y Presupuesto

### Cronograma de Actividades

ITEM	ACTIVIDADES REALIZADAS	AÑO 2018															
		SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		Sem. 01	Sem. 02	Sem. 03	Sem. 04	Sem. 05	Sem. 06	Sem. 07	Sem. 08	Sem. 09	Sem. 10	Sem. 11	Sem. 12	Sem. 13	Sem. 14	Sem. 15	Sem. 16
1	Identificar los temas a desarrollar en el programa																
2	Diseño de talleres del programa																
3	Diseño de Taller 01																
4	Diseño de Taller 02																
5	Diseño de Taller 03																
6	Diseño de Taller 04																
7	Validación de los talleres																
8	Elaboración del cronograma de actividades y presupuesto del taller																

### Presupuesto de Implementación de programa

PRESUPUESTO TALLER					
Actividades realizadas	Descripción gastos	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL.	TOTAL
Diseño de Talleres	Gastos varios (papel, etc, internet)	4	S/45.00	S/.180	<b>S/.180</b>
Aplicación Taller n° 01	Gastos investigador	1	S/50.00	S/.50	<b>S/.50</b>
	Materiales	1	S/20.00	S/.20	<b>S/.20</b>
	Movilidad	4	S/12.00	S/.48	<b>S/.48</b>
Aplicación Taller n° 02	Gastos investigador	1	S/50.00	S/.50	<b>S/.50</b>
	Materiales	1	S/20.00	S/.20	<b>S/.20</b>
	Movilidad	4	S/12.00	S/.48	<b>S/.48</b>
Aplicación Taller n° 03	Gastos investigador	1	S/50.00	S/.50	<b>S/.50</b>
	Materiales	1	S/20.00	S/.20	<b>S/.20</b>
	Movilidad	4	S/12.00	S/.48	<b>S/.48</b>
Aplicación Taller n° 04	Gastos investigador	1	S/50.00	S/.50	<b>S/.50</b>
	Materiales	1	S/20.00	S/.20	<b>S/.20</b>
	Movilidad	4	S/12.00	S/.48	<b>S/.48</b>
Evaluación de taller	Materiales diversos (Hojas, impresiones)	37	S/0.50	S/.19	<b>S/.19</b>
<b>TOTAL</b>					<b>S/.671</b>

## Encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE TALLER	
<b>Institución:</b>	
<b>Fecha y Hora:</b>	<b>e-mail:</b>
<b>Nombre de la persona que respondió:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Ayúdenos a evaluar el desarrollo del presente taller</b>	
Agradecemos su tiempo para completar la siguiente encuesta. Por favor lea los enunciados mostrados, y con base a la participación del presente taller, indique su grado de concordancia utilizando la siguiente escala de evaluación: -Totalmente satisfecho -Satisfecho -Medianamente satisfecho -Insatisfecho -Totalmente insatisfecho	
<p><b>1) ¿Qué nivel de satisfacción tiene una vez habiendo participado del presente taller?</b></p> <p>Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p><b>2) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto a la oportunidad de mejora de su desempeño a partir de la participación del presente taller?</b></p> <p>Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p><b>3) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto al manejo y administración de los recursos brindados en el presente taller?</b></p> <p>Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p><b>4) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto al desempeño del facilitador del presente taller?</b></p> <p>Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p><b>5) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto al cumplimiento de los objetivos y tiempos utilizados en el desarrollo del presente taller?</b></p> <p>Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Insatisfecho <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/></p>	
<b>¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!</b>	

## **MÉTRICAS DE CONTROL**

Se han considerado la utilización de los siguientes métricas para medir el impacto de la propuesta en a eficacia organizacional del Banco de la Nación Agencia “B” Ferreñafe, métricas que nos permitirá observar cómo se está desarrollando la propuesta.

### **Asistencia:**

$$x = \frac{100\% * A}{37}$$

X= Porcentaje de asistentes

A= Cantidad de asistentes por taller

Si la asistencia es mayor a un 80% significa que hay concurrencia, pudiendo generar cambio en los colaboradores.

### **Participación en los talleres:**

$$x = \frac{100\% * P}{37}$$

X= Porcentaje de participación en el taller

P= Participación en taller

Si las intervenciones son mayores al 65% significa que hay interés por aprender de los colaboradores.

# ANEXO 07: VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

## Validación de instrumento

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: CARLOS DANIEL GONZÁLEZ HIDALGO
- Grado Académico: MAESTRO EN CIENCIAS ESTADÍSTICAS
- Institución donde labora: USC
- Dirección: SENA, AV. ESCOBAR 345, VÍA SUAREZ, TELEFONO: 94 348 5115 Email: licgonzales@yahoo.com
- Autor (es) del instrumento: Carolina Sánchez

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

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

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: MB Fecha: 21/10/2018

IV. Promedio de Valoración: (4.5) Muy Bueno

Carlos Daniel González Hidalgo  
DNI: 6736534  
LICENCIADO EN ESTADÍSTICA





FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: Gonzales Zarpán Obis Mivel
- Grado Académico: MBP, Pedagogía, 2º de 2º
- Institución donde labora: CEV - STP
- Dirección: C.A. Barro Colorado, P.O. Box 659, Millerville, Panamá
- Autor (es) del instrumento: Delia Z. Sánchez, Luz Stella Mivel
- Teléfono: 932919833
- Email: LEONARDALEZAR@GMAIL.COM

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

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

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Acuerdo con los expertos Fecha: 03/10/2018  
 IV. Promedio de Valoración: 4.5

  
**MBP, Lic. Adela-Luis Mivel**  
**Gonzales Zarpán**  
**ASESOR**

## Validación de propuesta

### VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Manuel Lorenzo Germán Cáceres.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “B” FERREÑAFE, 2018.”**

**Realizado por:** Paul Jesús Miguel Quiroz Sánchez

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

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

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

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

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

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

Proceso.

Validado por el Magister .....

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 3 años

Cargo Actual: Docente

Fecha: 09-11-2018



Mg. Manuel Lorenzo Gosamán Cáceres

DNI N° 09448253

### VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Luis Montenegro Otiniano.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA “B” FERREÑAFE, 2018.”**

**Realizado por:** Quiroz Sánchez Paul Jesús Miguel.

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

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

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

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

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

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


Validado por el Magister LUIS EDUARDO MONTENEGRO OTAZIANO

Especializado: Gestión Organizacional

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 2 años

Cargo Actual: ADMINISTRADOR

Fecha: 09.11.2018



Mg. LUIS E. MONTENEGRO OTAZIANO

DNI N° 27745996



## ANEXO 08: FOTOGRAFIAS APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



