

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial



Tesis

**Evaluación de las competencias y rendimiento de los colaboradores del
Banco de la Nación agencia Lambayeque**

para obtener el grado académico de:

Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial

Autor:

Bach. Oscar Coronel Coronel

Asesor:

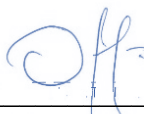
Dr. Mariano Larrea Chucas

<https://orcid.org/0000-0002-7132-0330>

Lambayeque, Perú

2026

Evaluación de las competencias y rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque



Bach. Oscar Coronel Coronel
Autor



Dr. Mariano Larrea Chucas
Asesor

Tesis presentada para optar el grado académico de:
Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial

Aprobado por:



Dr. Noe Alberto Rosillo Alberca
Presidente del jurado



Mg. Yasmi Fiorella Castañeda Vasquez
Secretaria del jurado



Dr. Carlos Alberto León de la Cruz
Vocal del jurado

Lambayeque, Perú
2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

062

Siendo las 10 am horas del día 12 de Febrero del año Dos Mil Veintiseis

, en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 1096-2021-EP de fecha 19/11/2021, conformado por:

<u>Dr. Noe Alberto Rosillo Alberca</u>	PRESIDENTE (A)
<u>Mg. Yasmey Fiorella Castañeda Vasquez</u>	SECRETARIO (A)
<u>Dr. Carlos Alberto León de la Cruz</u>	VOCAL
<u>Dr. Mariano Larrea Chucas</u>	ASESOR (A)

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada

"EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA LAMBAYEQUE"

presentado por el (la) Tesisista OSCAR CORONEL CORONEL

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 061 - 2026 -EP6-T de fecha 06/02/2026

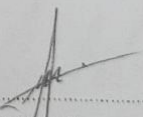
El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 16 puntos que equivale al calificativo de BUENO

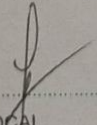
En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA EMPRESARIAL

Siendo las 11 am horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.


PRESIDENTE
Dr. Noe Alberto Rosillo Alberca


SECRETARIO
Ms. Yasmey Fiorella Castañeda Vasquez


VOCAL
Dr. Carlos Alberto León de la Cruz

ASESOR

CONSTANCIA DE VERIFICACION DE ORIGINALIDAD

Yo MARIANO LARREA CHUCAS usuario revisor de Tesis ☒ X
 Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ y/o Trabajo Académico ☐
 Titulado: EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN
AGENCIA LAMBAYEQUE

Cuyo autor (es) son: CORONEL CORONEL OSCAR; con DNI N° 41764452 y
; con DNI N°; declaro que la evaluación realizada por el
 Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud ¹⁸%, verificables en el Resumen del
 Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito (a) analizó reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del
 porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la
 integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los
 protocolos respectivos,

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.



Lambayeque 21 de noviembre de 2025

.....
 Firma (Asesor)

Nombres y Apellidos MARIANO LARREA CHUCAS

DNI 16483760

Defina la modalidad con (X)

Adjunta:

Resumen de Reporte automatizado de similitudes

Recibo digital

Evaluación de las competencias y rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet



6%

2

repositorio.upa.edu.pe

Fuente de Internet

Mariano Larrea Chucas
DNI 16483760
Asesor

2%

3

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz
Gallo

Trabajo del estudiante

1%

4

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

sedici.unlp.edu.ar

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.uigv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

8

Submitted to Universidad Pontificia
Bolivariana

Trabajo del estudiante

1%



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Oscar Coronel Coronel
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Evaluación de las competencias y rendimiento de los colabora...
Nombre del archivo:	OSCAR_CORONEL_CORONEL_-INFORME_ACTUALIZADO..pdf
Tamaño del archivo:	730.52K
Total páginas:	74
Total de palabras:	16,173
Total de caracteres:	93,774
Fecha de entrega:	21-nov-2025 10:31a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2823149083


Mariano Larrea Chucas
DNI 16483760
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL



TESIS
"Evaluación de las competencias y rendimiento de los
colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque"

Investigador:
Bach. Coronel Coronel Oscar

Asesor:
M. Sc. Mariano Larrea Chucas

Lambayeque, 2023

Dedicatoria

A mi madre, por ser el origen de todo lo que soy. Por cada sacrificio realizado, por cada palabra de aliento y presión y por ese amor incondicional que ha estado presente aún en los momentos más difíciles. Este logro lleva una parte de su esfuerzo, de sus enseñanzas y de todo aquello que sembró en mí desde el primer día. Alcance una meta, pero sé que en ella también está reflejado todo lo que mi Madre hizo por mí. Con todo mi amor y gratitud, este logro también es de ella.

A mi esposa, mi compañera de vida, por permanecer a mi lado en cada etapa de este trabajo de investigación. Por su paciencia, comprensión y por saber motivarme incluso cuando el cansancio, las responsabilidades y las dificultades parecían hacer más difícil continuar. Gracias mi amor por creer en mí, por sostenerme emocionalmente y por compartir conmigo no solamente los momentos felices, sino también aquellos en los que fue necesario hacer sacrificios para alcanzar este objetivo que estabas esperando que llegue. Este logro también es tuyo, porque detrás de cada página, cada esfuerzo y cada noche dedicada a este propósito, estuvo de alguna manera tu amor.

A mis hijas, mis más grandes razones para seguir adelante. Ustedes son la inspiración que me impulsa a superarme cada día, la fuerza que encuentro cuando siento que las dificultades son grandes y la razón por la que cada sacrificio adquiere un verdadero significado. Espero que algún día puedan mirar este logro y comprender que ningún sueño es demasiado grande cuando se lucha por él con perseverancia y corazón. Todo lo que hago, cada meta que alcanzo y cada paso que doy, lleva consigo el deseo de construir para ustedes un futuro lleno de oportunidades y orgullo. Hijas, ustedes son y siempre serán uno de los motivos más grandes de mi vida.

Finalmente, dedico este trabajo de investigación a toda mi familia, por sus palabras, sus consejos, sus oraciones, su cariño y por acompañarme, de cerca o a la distancia, durante este importante camino. Cada muestra de afecto y cada gesto de apoyo fueron una fuerza silenciosa que me ayudó a no rendirme !!!

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios, por haberme concedido la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para afrontar cada desafío y permitirme culminar satisfactoriamente esta importante etapa de mi formación profesional. En los momentos de cansancio y dificultad, su presencia fue la fuerza que me permitió continuar y no abandonar este propósito.

Expreso mi sincero agradecimiento a la universidad y a todos los docentes de la Escuela de Posgrado, quienes, a través de sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyeron significativamente a mi formación académica y profesional. Cada aprendizaje adquirido durante esta etapa representa una herramienta que llevaré conmigo en el ejercicio de mi profesión.

Asimismo, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, brindaron su apoyo y facilitaron el desarrollo de la presente investigación. A quienes compartieron sus conocimientos, tiempo y experiencia, mi más sincero reconocimiento.

De manera muy especial, agradezco a mi madre, por ser uno de los pilares fundamentales de mi vida y por haber confiado en mi persona para alcanzar este objetivo trazado. A mi esposa, por su paciencia, confianza y comprensión durante este proceso; y a mis hijas, por ser mi mayor fuente de inspiración y la razón que me impulsa a seguir creciendo y superándome cada día.

A toda mi familia, gracias por acompañarme, por creer en mí y por comprender los sacrificios que implicó alcanzar esta meta. Cada palabra de aliento, cada gesto de cariño y cada muestra de confianza fueron importantes para llegar hasta este momento.

A todos ustedes, mi mas profundo agradecimiento.

Índice General

Acta de sustentación (copia)	iii
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Índice General	ix
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Anexos	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	15
Capítulo I. Diseño Teórico	21
1.1 Antecedentes de la Investigación	21
1.2 Base Teórica	24
1.3 Definiciones Conceptuales	30
1.4 Operacionalización de Variables	32
1.5 Hipótesis	33
Capítulo II. Métodos y Materiales	35
2.1 Tipo de Investigación	35
2.2 Método de Investigación	35
2.3 Diseño de Contrastación	35
2.4 Población, Muestra y Muestreo	35
2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos	37
2.6 Procesamiento y Análisis de Datos	37
Capítulo III. Resultados	39
Capítulo IV. Discusión	34
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas	60
Anexos	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Banco de la Nación: Evolución del número de personal, 2014 – 2018	18
Tabla 2. Evolución del personal, según tipo de contrato laboral, 2014 – 2018	19
Tabla 3. Tamaño de muestra Banco de la Nación - Agencia Lambayeque	36
Tabla 4. Test para evaluar la normalidad de los datos en las competencias y rendimiento laborales y sus dimensiones respectivas	39
Tabla 5. Distribución de las competencias laborales	39
Tabla 6. Distribución de los componentes de las competencias laborales	40
Tabla 7. Distribución del rendimiento laboral	42
Tabla 8. Distribución de los componentes del rendimiento laboral	43
Tabla 9. Análisis relacional entre la competencia y rendimiento laboral con sus respectivas dimensiones	45
Tabla 10. Estrategias para llevar a cabo la propuesta	52
Tabla 11. Presupuesto de la propuesta	53

Índice de Figuras

Figura 1. Niveles de las competencias laborales.....	40
Figura 2. Niveles de los componentes de las competencias laborales	41
Figura 3. Niveles del rendimiento laboral.....	42
Figura 4. Niveles de los componentes del rendimiento laboral	43

Índice de Anexos

Anexo 1. Datos Básicos del Problema.....	68
Anexo 2. Instrumentos de Recolección de Datos	71
Anexo 3. Formato de Tabulación de Datos	74

Resumen

El objetivo del presente estudio fue evaluar la percepción de competencias y rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación, Agencia – Lambayeque; medido a través del cuestionario con escalas de Likert, a una muestra de 50 colaboradores; para ello, las variables tratadas fueron en las competencias laborales: desarrollo de personas, formación y autodesarrollo, y para el rendimiento laboral: calidad de trabajo, responsabilidad, compromiso organizacional y trabajo en equipo. Como resultados se tuvo que la evaluación de competencias laborales en el Banco de la Nación reveló que la mayoría de los trabajadores tienen habilidades laborales competentes y muy competentes (42% y 48% respectivamente). Además, una evaluación del rendimiento laboral mostró que también mayoría de los trabajadores tienen un rendimiento excelente y superan las expectativas establecidas, aunque hay un pequeño porcentaje (2%) de trabajadores que necesitan mejorar su rendimiento. En conclusión, se encontraron oportunidades de mejora en cuanto al trabajo en equipo y la calidad del trabajo en la evaluación del rendimiento laboral en el Banco de la Nación, recomendando que la organización implemente una propuesta para mejorar el rendimiento laboral en estas áreas específicas.

Palabras Clave: Competencias laborales, rendimiento laboral, capacitación por competencias, agente financiero del estado.

Abstract

The objective of this study was to evaluate the perception of competences and performance of the employees of Banco de la Nación, Agencia - Lambayeque; measured through the questionnaire with Likert scales, to a sample of 50 collaborators; For this, the variables treated were in labor competencies: people development, training and self-development, and for job performance: quality of work, responsibility, organizational commitment and teamwork. As a result, the evaluation of labor competencies at Banco de la Nación revealed that the majority of workers have competent and very competent labor skills (42% and 48% respectively). In addition, a work performance evaluation showed that most workers also have excellent performance and exceed the established expectations, although there is a small percentage (2%) of workers who need to improve their performance. In conclusion, opportunities for improvement were found in terms of teamwork and the quality of work in the evaluation of work performance at Banco de la Nación, recommending that the organization implement a proposal to improve work performance in these specific areas.

Keywords: Job skills, job performance, skills training, state financial agent.

Introducción

El Banco de la Nación constituye una entidad de derecho público vinculada al Ministerio de Economía y Finanzas. Su funcionamiento se encuentra regulado por sus propios estatutos, así como por la normativa nacional que rige las actividades comerciales y las disposiciones generales aplicables a las instituciones bancarias, financieras y de seguros.

La visión del Banco de la Nación se orienta a “ser reconocido como un aliado estratégico en la provisión de servicios financieros a los ciudadanos peruanos, destacando por la calidad y por un sistema de gestión sustentado en las buenas prácticas de gobierno corporativo y en la adecuada gestión del talento humano.” Como una entidad financiera con muchos servicios y afluencia de personas, necesita personas que estén debidamente capacitadas y que tengan las habilidades necesarias para hacer el trabajo (Cárdenas, 2021).

Las empresas están en constante desarrollo y competencia tanto ahora como en el contexto internacional y nacional. Una operación exitosa debe organizarse considerando la importancia de cuidar a quienes serán designados en posiciones estratégicas, especialmente definiendo las metas, objetivos, tácticas y estrategias comerciales que contribuirán al logro exitoso de las metas (Tejedor, 2019). A lo largo de los años, las organizaciones de todo el mundo han comenzado a enfatizar la importancia de la gestión basada en competencias no sólo para identificar sino también para maximizar el uso de diversas competencias y habilidades que todos tienen, requeridas para diferentes trabajos (Capurro y Noa, 2019).

Según el INEI, España ocupó el tercer lugar entre los lugares de trabajo más estresantes en 2019. Ahora, en la situación de crisis provocada por la pandemia, las organizaciones se están adaptando a los nuevos ritmos de trabajo; como teletrabajo, equipos remotos y servicios en línea; este tipo de trabajo puede conducir a un aumento del estrés, la frustración y la ineficiencia, lo cual no es sostenible a largo plazo porque afectará negativamente la motivación y el rendimiento (Belmonte et al., 2021).

La actividad financiera en el Perú es uno de los sectores más cruciales, ya que la importante generación de recursos económicos contribuye significativamente a los flujos financieros y brinda soporte financiero a diversas actividades empresariales. La presencia

de instituciones financieras globales ha permitido el desarrollo innovador, la expansión y nuevos negocios basados en productos y servicios financieros para incrementar la competitividad y dinamismo de la industria, lo que sin duda los llevará a promover y desarrollar de manera efectiva una cultura de manejo del dinero. modelos mentales basados en el capital o el talento como valores y estrategias fundamentales para sus diversos negocios (Condori y Deza, 2019).

Asimismo, en Tacna en el banco de la nación hubo una reducción en el rendimiento laboral de los colaboradores y RRHH quiere saber si el manejo de la inteligencia emocional es uno de los aspectos que ascienden el bajo desempeño, por lo que la naturaleza de este estudio se limita a determinar la relación, de existir (Bueno, 2018). Por otro lado, en el Banco Scotiabank (oficinas de Jaén) se aprecia que los socios no mantienen un ambiente de trabajo agradable, se encuentran estresados y cansados por la gran afluencia de público diario, la falta de personal para aligerar la carga y la ausencia de capacitación del personal, dado que cuando los empleados ascendían a nuevos puestos, no estaban lo suficientemente capacitados para hacer su trabajo correctamente, lo que generaba dificultades en el servicio al cliente; finalmente, los altos directivos carecen de habilidades de liderazgo, empatía por los socios, comunicación y motivación (Velásquez, 2020).

En lo correspondiente al ámbito local, el Banco de la Nación Agencia Lambayeque se ubica en la avenida Huamachuco N° 480, la misma que tiene seis dependencias, localizadas en los distritos de Mórrope, Motupe, Jayanca, Mochumí, Olmos y Túcume. En conjunto, esta agencia mantuvo un total de 50 trabajadores (año 2018) de los cuales 30 son colaboradores gestores del servicio de atención al público, donde se percibe ciertas problemáticas, destacándose el hecho de que si bien existe un programa de capacitación anual para todos los colaboradores, no todos pueden asistir debido a la necesidad de atención al cliente, además que falta personal de apoyo; aunado que no se realiza sesiones de actividad física, lo que ayudaría a recuperar energías, mejorar el rendimiento laboral, etc.

Otra cuestión es la escasa capacitación y/o entrenamiento, puntualmente aplicada al personal antiguo, que ha conllevado a la dificultad de adaptarse a la actualización de procesos o procedimientos que puedan darse en la institución financiera, afectando su

rendimiento tras incumplir con sus funciones establecidas, denotando una clara disminución en el rendimiento laboral; además, la falta de reconocimiento por logros obtenidos, equipos de cómputo antiguos y otros en mal estado, ha impulsado a la desmotivación de los empleados, surgiendo consecuencias como la ineficiencia en el cumplimiento de sus labores, continuas renunciaciones a la institución financiera y quejas de los usuarios por la inadecuada asistencia, lo que alimenta el deseo de evaluar a los colaboradores en lo que concierne a sus actitudes hacia las competencias e indicadores de rendimiento.

Cabe señalar que el Banco de la Nación tiene estos objetivos estratégicos generales:

- Incrementar tanto el valor económico como el valor social generado en beneficio del Estado y de la ciudadanía.
- Optimizar la calidad y extender el alcance de los productos y servicios financieros.
- Alcanzar estándares de excelencia en la ejecución de los procesos institucionales.
- Consolidar la gestión organizacional con el propósito de atender eficazmente las demandas y desafíos del entorno.

Por esa razón, en el 2018, el BN guiado por las necesidades de los clientes, ejecutó arreglos en el diseño y peculiaridades de sus servicios y productos bancarios, enfatizando en aquellos que no son brindados por la banca múltiple y orientando sus esmeros en atender a los grupos vulnerables (Banco de la Nación del Perú, 2019b).

El BN favorece al progreso descentralizado de la nación, ofreciendo servicios y productos bancarios mediante sus diferentes canales de atención, en función de las necesidades que precisa la ciudadanía a lo largo de todas las regiones del Perú, especialmente donde se establece como Única Oferta Bancaria (UOB), de modo que promueve la integración financiera y la bancarización.

En el curso del año 2018, el BN acrecentó significativamente el número de puntos de atención, lo que permitió la extensión de su cobertura territorial y con ello la prestación de un mejor servicio en favor de la población peruana, puesto que se incorporaron 3 292 puntos de atención presenciales (sobre todo Cajeros corresponsales); mientras que al término del 2018, el número de agentes por medio de un agregador de operadores (persona jurídica que afilia y administra los comercios) incrementó en 2,134 respecto al año previo, haciendo un total de 2,551; a su vez, las operaciones atendidas por el BN

subieron en un 13.3% al final del año, donde la preferencia estuvo en los canales alternativos y con costos inferiores, que fue mucho más dinámico que los canales tradicionales (Banco de la Nación del Perú, 2019b).

En 2018, el BN continuó con la apertura de nuevas sedes en todo el país, lo que permite ampliar la oferta de servicios y la cobertura geográfica. En ese año, la institución contó con 640 oficinas, de las cuales el 58,1% (372 oficinas) estaban ubicadas en UOB, o ubicaciones con una sola opción bancaria, que suelen ser lugares distantes o de difícil acceso con escasa o ninguna actividad bancaria comercial, en un esfuerzo por llegar a más personas en todo el país. Dado que más personas utilizaron los canales alternativos que brinda el Banco de la Nación en 2018, el número de operaciones en las agencias disminuyó un 6,3%, siguiendo una tendencia anterior. Una estrategia para este fin está orientada a conocer la realidad del territorio, conectividad, población distrital y área de influencia, determinando el canal físico más adecuado que requiere la población, como la apertura de una agencia y/o instalación de un Multired, con el objetivo de brindar servicios financieros a más peruanos, implementa paulatinamente canales de atención que permitan satisfacer la demanda bancaria insatisfecha (Banco de la Nación del Perú, 2019b).

En el Banco de la Nación laboraban 4.714 empleados al 31 de diciembre de 2018. En la red de agencias a nivel nacional, los servicios son prestados por el 69,0% de la dotación.

Tabla 1.

Banco de la Nación: Evolución del número de personal, 2014 – 2018

Recursos Humanos	2014	2015	2016	2017	2018
Oficina Principal	1,214	1,273	1,358	1,432	1,463
Red de Agencias	3,271	3,216	3,409	3,220	3,251
Lima	1,113	1,079	1,136	1,037	1,042
Provincias	2,158	2,137	2,273	2,183	2,209
Número de personal a nivel nacional	4,485	4,489	4,767	4,652	4,714

Nota. Incluye personal con medida cautelar, extraído del Banco de la Nación del Perú, 2019b

La plantilla del Banco se distribuye de la siguiente manera según el contrato de trabajo: 4.155 trabajadores por tiempo indeterminado, 324 con incorporación por mandato judicial

y 234 a tiempo parcial. Hubo un aumento de 62 empleados en comparación con el año 2017.

Tabla 2.

Evolución del personal, según tipo de contrato laboral, 2014 – 2018

Recursos Humanos	2014	2015	2016	2017	2018
Contrato a plazo indeterminado	3,819	3,854	3,952	4,060	4,155
Contrato a plazo determinado	358	241	244	3	1
Incorporaciones por mandato judicial	158	201	302	333	324
Tiempo parcial	150	193	269	256	234
Número de personal total	4,485	4,489	4,767	4,652	4,714

Nota. Extraído del Banco de la Nación del Perú, 2019.

Al desarrollar las capacidades de los colaboradores, generar oportunidades para que desarrollen su potencial profesional y realizar una serie de actividades para su bienestar físico y emocional, la gestión del talento humano recibió especial atención en 2018.

Es así que el problema planteado en esta investigación es ¿Cómo se encuentra la situación de las competencias y el rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación, Agencia – Lambayeque?, de modo que el objetivo general es Evaluar la situación de las competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque. Para ello, se abordaron tres objetivos específicos: a) Evaluar la percepción de las competencias laborales de los colaboradores, b) Evaluar la percepción del rendimiento laboral de los colaboradores, c) Proponer una mejora de las competencias para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores.

Las dimensiones consideradas para medir las competencias laborales de los colaboradores del Banco de la Nación agencia - Lambayeque son: Desarrollo del personal, evaluación de la formación y autodesarrollo. Por su parte, el análisis de la variable de rendimiento laboral se realiza en base a la percepción sobre: calidad de trabajo, responsabilidad y compromiso organizacional y trabajo en equipo.

La presente investigación se estructura en cuatro capítulos. El capítulo 1: Diseño teórico, contiene los estudios previos que referencian el presente trabajo, las definiciones y conceptos que ubica las variables, dimensiones y afines; asimismo, se operacionalizan las variables y se describen las suposiciones que posteriormente se confirman o niegan. El capítulo 2: Métodos y Materiales, detalla todo el proceso metodológico empleado, reconociendo también las técnicas, instrumentos y el proceso que fundamenta el desarrollo del estudio. El capítulo 3: Resultados, expone la resolución de cada uno de los objetivos planteados, seguido del capítulo 4: Discusión, donde se confronta lo obtenido con lo de otros autores. Finalmente, se efectúan las conclusiones y recomendaciones, a partir de cada objetivo trabajado.

Capítulo I. Diseño Teórico

1.1 Antecedentes de la Investigación

En el ámbito internacional se tiene a Muñoz et al. (2021) en su estudio han evaluado las competencias laborales de los posibles trabajadores a un puesto de trabajo. Para ello, se consideró hacer uso de una metodología de carácter mixta, en la que se recolectó información tanto cuantitativa como cualitativa, siendo de diseño no experimental. Los resultados obtenidos manifestaron que las competencias que se relacionan con mayor frecuencia con resto de las competencias son: habilidades de resolución de problemas y comunicación institucional, habiendo obtenido un 0,869. Concluyendo así que, la determinación de las competencias laborales de los puestos de secretaría en el ámbito de actuación objeto de estudio, fue necesario identificar primero las capacidades de las personas sometidas a diagnóstico. Como resultado, pudimos crear perfiles para una mejor gestión de los recursos humanos y desarrollar iniciativas de formación eficaces.

Mendieta et al. (2020) quienes han propuesto un nuevo modelo para gestionar las competencias el cual incide en el rendimiento de cada uno de los colaboradores. La metodología considerada fue de tipo descriptiva, de diseño no experimental transversal, se consideró a un total de 137 funcionarios de entidad, a lo cuales se aplicó el cuestionario. Como resultado, se manifestó por el 70% de los funcionarios que no han recibido capacitación alguna, además, indicaron que los cursos que se les impartían no eran de gran utilidad, por otro lado, se identificó que existe desmotivación debido a la presencia de ausencia por certificación médica en un 29.41%. Concluyendo así que, la importancia de implementar la propuesta de capacitación es idónea, ganando no solo conocimiento sino también se generará un mejor nivel de fidelización para con la empresa.

Coronel et al. (2020) en su estudio evaluarán el rendimiento de los trabajadores según la competencia de cada uno de ellos en una entidad pública. Para ello, la metodología considerada fue de naturaleza descriptiva de diseño no experimental, habiendo considerado a un total de 276 funcionarios de la entidad pública, se aplicó un cuestionario. Los hallazgos demostraron que, el 76% de los encuestados ha expresado que la evaluación que se implementa en la institución pública no aporta

al desarrollo de las competencias de los colaboradores. Concluyendo así que, la implementación de un nuevo modelo de evaluación del rendimiento por competencias hará que el rendimiento de cada uno de los trabajadores de un giro de 360° debido al carácter holístico que posee.

Cordero et al. (2019), realizaron un estudio en donde se evaluó tanto el logro de las metas como el desempeño de los colaboradores de la empresa considerada como caso de estudio. Habiendo considerado una metodología de carácter no experimental de enfoque mixto, teniendo un alcance descriptivo, se consideró un total de 15 colaboradores, aplicando como instrumento el cuestionario. Como resultados, se manifestó que el 40% de los trabajadores dio a entender que no reciben ningún tipo de capacitación, seguidamente, el 47% de los mismos, ha manifestado que no son reconocidos mediante recompensas por parte de la empresa, por otro lado, el 73% de los colaboradores no tiene conocimiento de la existencia del proceso de evaluación, a pesar de ello, el 87% de los colaboradores ha expresado que si cumplen sus funciones y tareas asignadas según su cargo. Concluyendo que, se hace necesaria la implementación de estrategias que ayuden a incrementar el desempeño de los colaboradores y la relación entre organización y el trabajador.

En cuanto al contexto nacional, Borda (2021) en su estudio se evaluó la asociación entre las competencias y el desempeño de los trabajadores de una entidad pública. Para ello, la metodología considerada fue de naturaleza cuantitativa, no experimental, siendo de nivel descriptivo – correlacional, habiendo considerado a 60 colaboradores, se aplicó el cuestionario. Los hallazgos demostraron que, el nivel de las competencias es alto, siendo esto expresado por un total de 46.7% de los encuestados, en cambio, para la evaluación del rendimiento ha posicionado en un nivel medio, expresado por el 16.6% de los encuestados, a todo esto, la percepción dada para la gestión es de nivel regular, expresado por el 11.7%, teniendo a un 10.0% quienes la catalogan como deficiente. Concluyendo así que, la asociación entre los constructos se dio en un nivel alto, teniendo un coeficiente correlacional de 0.715.

Gastelo (2021) en su investigación en el que se evaluó el nivel del desempeño de los trabajadores de la entidad considerada como caso de estudio. Para ello, metodológicamente la investigación es cuantitativa, básica de diseño no

experimental, habiendo considerado a 10 trabajadores, aplicando el cuestionario. En cuanto a los hallazgos, se expresó que, el nivel de las competencias se encuentra en el regular, siendo esto manifestado por el 60% de los encuestados, respecto al rendimiento, se ha encontrado en un nivel bajo, siendo esto expresado por el 70% de los encuestados, hecho el cual se aprecia en cada una de sus dimensiones, eficiencia, eficacia y productividad, siendo esto expresado por el 60%, 60% y el 80% respectivamente por los encuestados. Concluyendo así que, la deficiencia del rendimiento laboral de los trabajadores es crítica, se da la necesidad de aplicar la propuesta elaborada para poder solventar la problemática, beneficiando el desarrollo de las competencias profesionales de cada trabajador.

Valiente et al. (2020) quien evaluó el impacto que presentan las competencias en el rendimiento de cada trabajador en la empresa considerada como caso de estudio. La metodología considerada fue de naturaleza correlacional no experimental, recolectando datos de manera transversal, habiendo considerado a un total de 115 empresas, aplicando un cuestionario. Los resultados demostró que, las competencias se encontraban en un nivel medio expresado por el 45% de los encuestados, del cual, en sus dimensiones labor desarrollada, trabajo en equipo, capacidad intelectual y liderazgo, se encuentran en nivel medio con 40%, 38%, 39% y 43% respectivamente, seguidamente, para el rendimiento de los colaboradores su nivel fue alto expresado por el 37% de los encuestados, del cual, sus dimensiones rendimiento, factor humano actitudinal, factor habilidades, condiciones de trabajo y retribución se encuentran en un nivel medio, siendo de 37%, 46%, 44%, 43% y 42% respectivamente. Permitiendo concluir que, el impacto que presentan las competencias en el rendimiento de los colaboradores es significativo, especificando que, el 34% de las empresas consideradas como caso de estudio, practican una buena gestión de competencias.

Saavedra et al. (2019) en su investigación evaluaron la existencia asociativa entre las competencias profesionales y el desempeño de los colaboradores de la entidad considerada como caso de estudio. La metodología seguida es cuantitativa, de diseño no experimental, descriptiva correlacional, teniendo como muestra a un total de 48 trabajadores, se desarrolló un cuestionario. Los resultados evidenciaron que, la competencia técnica presenta un nivel regular expresado por el 60% de los

encuestados, en las competencias metodológicas se obtuvo un nivel de mucho expresado por el 56% de los encuestados, y respecto a la competencia participativa, se obtuvo un nivel mucho expresado en un 50%, por otro lado, según el 65% de los encuestados, se ha expresado en un 65%, es decir, de nivel regular. Concluyendo que, la asociación existente entre las variables se da de manera positiva y media.

Mientras tanto, a nivel local se tiene a Atoche (2020) quien evaluó el rendimiento laboral de los trabajadores y las competencias a fin de generar una estrategia nueva para su mejoramiento. Por ende, se consideró un estudio de naturaleza básica, de diseño no experimental bajo el nivel prospectivo, considerando a un total de 25 servicios públicos, aplicando el cuestionario. Los hallazgos obtenidos han manifestado que, el rendimiento laboral se encuentra en un nivel bajo, el cual fue expresado por el 44% de los encuestados, en cuanto al nivel de competencias, se encuentra en el deficiente, expresado por el 42% de los encuestados, haciendo este indicador la urgencia del desarrollo de un modelo innovador de evaluación del rendimiento por competencias de los trabajadores. Concluyendo así que, la empresa en cuestión recae en la necesidad de implementar la propuesta a fin de mejorar el nivel de competencias de sus trabajadores mediante constantes evaluaciones, esto coadyuva al mejoramiento del rendimiento de los mismos.

1.2 Base Teórica

1.2.1. Competencias laborales

1.2.1.1. Teorías

Mirando (2018) menciona que hay tres enfoques de la teoría de la competencia laboral: el enfoque americano de McCelan, el enfoque francés de Liverboyer y el enfoque conductual de Spencer y Spencer.

El enfoque americano fue desarrollado originalmente por McChelland, quien dijo que las pruebas de inteligencia y los registros académicos por sí solos no proporcionaban un valor predictivo para el éxito profesional. Se centra en la concentración del trabajo y su relación con la organización y se orienta hacia competencias generales y específicas para mejorar el desempeño. Actualmente, las competencias se ven como el vínculo que conecta el comportamiento individual con la estrategia organizacional. Por lo tanto, la estrategia elegida significa

satisfacción del cliente, espíritu de equipo, y también refleja un conjunto de valores, misión y planificación estratégica, y en última instancia se refiere a un cambio en los valores estratégicos (Mirando, 2018).

El enfoque francés representado por Levy-Leboyer se centra en las habilidades del individuo y sus esfuerzos en la empresa, y cree que las habilidades son una mezcla integral de conocimiento y experiencia. La influencia de la experiencia laboral en las capacidades individuales del trabajador para lograr un desempeño óptimo. Así, la hipótesis concluye que la experiencia laboral es la única forma de adquirir competencias que no son reconocidas en los estudios profesionales realizados. Este enfoque enfatiza habilidades específicas a través de conceptos de autoimagen, enfatizando el aprendizaje, las pruebas de habilidad y las pruebas de inteligencia como herramientas predictivas para medir la habilidad (Mirando, 2018).

El enfoque conductual de Spencer y Spencer entiende la competencia como una característica latente de un individuo y que está causalmente relacionada con los puntos de referencia y el desempeño laboral. Este rasgo es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir el comportamiento de una persona en el trabajo. Para respaldar estos enfoques, Spencer y Spencer desarrollaron algo llamado "modelo iceberg", creando dos niveles principales: uno visible, más accesible y fácil de cambiar, y el otro oculto, menos accesible y más difícil de cambiar (Mirando, 2018). Este modelo se divide simultáneamente en cinco dimensiones, organizadas de la siguiente manera:

- **Ámbito visible.** a) conocimiento: información disponible para una persona en un campo determinado; (b) competencia: habilidad para realizar tareas físicas o mentales; c) autoconcepto: actitud, valores y percepción de una persona.
- **Ámbito oculto.** d) motivos: lo que los individuos creen y quieren y lo que influye en su comportamiento e) rasgos: características físicas adecuadas al contexto.

Además, se aproximan a una secuencia más útil de medidas de capacidad de trabajo y muestran conocimientos y habilidades a un nivel visible, es decir, lo que una persona sabe hacer bien y cómo hacerlo en un campo específico. Categorizar el concepto de sí mismo como autoimagen junto con otras variables intangibles como

valores ocultos, atributos y motivaciones. Con un análisis más adecuado, las variables estudiadas anteriormente pueden ser tanto directas como indirectas. Los directos: conocimientos, habilidades o capacidades y motivaciones o motivos. E indirectamente: actitudes, rasgos de carácter, valores e intereses (Mirando, 2018).

1.2.1.2. Definición

La competencia laboral implica las características latentes, que puede ser una razón, un rasgo o un aspecto del propio individuo. También pueden ser aspectos inconscientes del sujeto y se hace mención a dichas características individuales como competencias genéricas. Según algunos autores, las competencias laborales pueden clasificarse en cinco tipos fundamentales: las razones, los rasgos, el autoconcepto, las destrezas y los conocimientos (Velásquez, 2021).

Asimismo, se identifica como indicadores de conducta o conductas vistas que devienen en necesarias para el desempeño de un puesto laboral. Una competencia laboral se diferencia de otras a partir de la caracterización de grados de desempeño en los puestos de trabajo vinculados a las conductas personales y a la disposición que el sujeto posea para efectuar todas las actividades requeridas (Cejas et al., 2022).

Por su parte, la evaluación de competencias laborales representa una actividad de suma relevancia para alcanzar una gestión idónea de los recursos humanos. De aquella está sujeta la ejecución adecuada de otras actividades como la evaluación de desempeño, la remuneración, la promoción y la formación (Torres et al., 2018).

1.2.1.3. Dimensiones de la Evaluación de Competencias

Respecto al desarrollo del personal, se refiere al proceso efectuado por las organizaciones en su afán de incrementar la cognición y capacidades de sus colaboradores a través de la formación y la capacitación, donde el propósito pasa por fomentar su crecimiento, volverlos más eficientes y sean capaces de encargarse de nuevas tareas (Vargas, 2021).

A su vez, la evaluación de la formación es un procedimiento estructurado donde se analizan los programas de formación para asegurarse de que sean impartidos de

manera eficiente y eficaz, además que se revisan los resultados; asimismo, con esta evaluación se puede reconocer las carencias de formación y detectar oportunidades para optimizar los programas (SafetyCulture, 2022).

Por último, el autodesarrollo se define como el compromiso de un individuo para razonar y tomar decisiones por cuenta propia, lo que implica la intención de adquirir habilidades nuevas y desarrollar competencias y hábitos personales (Perea, 2022).

1.2.2. Rendimiento Laboral

1.2.2.1. Teorías

Sobre la Teoría del Rendimiento Laboral genérico, Murphy y Campbell fueron pioneros en definir su dominio al señalar las dimensiones amplias del constructo. El desempeño laboral podría modelarse a raíz de las dimensiones a continuación: conductas encaminadas a la labor, que tienen relación con el núcleo del trabajo; comportamientos orientados interpersonalmente, o sea, la cooperación y comunicación con compañeros laborales; conductas vinculadas con la pérdida de tiempo, dichos comportamientos inclinados a eludir centrarse en el trabajo; y conductas destructivas que llevan a riesgos de pérdidas en la productividad, entre otras. Por otro lado, Campbell diseña una teoría fundamentada en ocho dimensiones: habilidad concreta de la función, relacionada al nivel hasta el que un sujeto puede desempeñar el núcleo de labores técnicas nucleares para el trabajo; habilidades no concretas de la tarea, anexadas a las tareas que no son propias de un trabajo en específico pero son esperables de un participante de la empresa; comunicación escrita y verbal, que hace alusión a la competencia de un empleado para comunicar las cuestiones que le competen; exhibición de esfuerzo relacionado con la perseverancia y consistencia del sujeto para finalizar la labor; conservación del orden personal que incluye la evitación de conductas negativas en el centro de labores; viabilización del rendimiento en conjunto; supervisión de los recursos de la empresa; y gerenciamiento encargado de establecer las directrices de la organización (Gabini, 2018).

1.2.2.2. Definición

El rendimiento laboral se vincula con el desempeño de los colaboradores en sus funciones laborales. Agregado a la capacitación y la habilidad natural (como las competencias y destrezas adheridas a cada labor), el rendimiento laboral se encuentra afecto por componentes del contexto laboral, abarcando las tareas exigidas, los índices de estrés, la moral de los trabajadores y el número de horas extendidas de trabajo. Asimismo, el rendimiento laboral exhibe varios aspectos relevantes sujetos al desarrollo, extensión y la producción de cada empresa (Cabezas y Brito, 2021).

Aunado a ello, el rendimiento laboral es definido como las actuaciones o comportamientos advertidos en los trabajadores que son importantes en el logro de los objetivos de la entidad. Siendo que, el desempeño tiene influencia en gran medida de las expectativas del trabajador acerca del trabajo, sus actitudes hacia los fines y su deseo de armonía (Calizaya y Bellido, 2019).

Es así que, el rendimiento de los trabajadores se mide en virtud de cómo coadyuvan a la organización a lograr sus fines. De igual forma, un óptimo rendimiento en el trabajo merece ser examinado con el objetivo de afinar los procesos operativos en relación con patrones mejor definidos, mejorando así el excelente rendimiento empresarial. En tal medida, el rendimiento posee rasgos específicos, como destrezas, capacidades y aptitudes que producen comportamientos que inciden en los efectos del rendimiento (Ramírez et al., 2022).

1.2.2.3. Evaluación del rendimiento laboral

Se desarrolló un instrumento general denominado Escala de Rendimiento Laboral Individual (IWPQ), a fin de evaluar el rendimiento laboral. De forma que, este último está compuesto por las subsiguientes cuatro dimensiones: desempeño en la labor, desempeño en el contexto, comportamientos desacertados y desempeño adaptativo. Sobre la primera de ellas, abarca las actitudes intrínsecas a las labores prácticas del cargo. Posteriormente, el desempeño en el contexto implica a las tareas encaminadas a conservar el entorno psicológico e interpersonal en el que se desarrolla el núcleo técnico. Ahora, los comportamientos desacertados abarcan toda acción intencionada por parte de un integrante de la empresa y que es diferente a las metas de aquella. Por último, el rendimiento adaptativo se direcciona al nivel

hasta el cual un sujeto es capaz de adaptarse a las transformaciones vinculadas al rol laboral o a su entorno (Gabini y Salessi, 2016).

1.2.2.4. Dimensiones del rendimiento laboral

Sobre la **calidad de trabajo**, Se refiere al estado de ánimo que mantiene el individuo en respuesta a los retos a los que se enfrenta en el trabajo, la estabilidad en el empleo y la posibilidad de crecimiento y promoción personal son componentes de una alta calidad (Mendoza et al., 2018).

Es cualquier factor que pueda afectar a la probabilidad de que se produzcan un peligro que afecta a la salud y seguridad en el lugar de trabajo, razón por la cual está tan fuertemente vinculado a la satisfacción general de los trabajadores con su vida laboral. El riesgo laboral hace referencia a la probabilidad de que se concrete un daño como resultado de realizar un determinado trabajo, el estrés y las lesiones relacionadas con el trabajo son un problema importante hoy en día (Castro et al., 2018).

Cuando los empleados están descontentos con sus condiciones de trabajo, esto puede repercutir negativamente en los resultados de la empresa; la percepción que tienen los empleados de la calidad de su entorno de trabajo se basa en sus propias experiencias subjetivas (Cruz, 2018).

Respecto a la **responsabilidad**, es cuando un empleado cumple sus obligaciones lo mejor que puede y, al mismo tiempo, respeta todas las políticas y procedimientos aplicables, demuestra responsabilidad en el trabajo, este deber va más allá del ámbito del propio trabajo e incluye todas las cuestiones de salud y seguridad (Cossio et al., 2021).

Por su parte, el **compromiso organizacional** es el vínculo creado entre una organización y sus colaboradores, donde estos últimos perciben que su permanencia en la entidad es provechosa, de modo que se vuelve un conductor que dirige al empleado a decidir esforzarse para conseguir un beneficio a largo plazo (Coronado et al., 2020).

Meyer y Allen (9) reconocen tres tipos de compromiso organizacional, en primer lugar, se tiene al compromiso afectivo, representado por el vínculo entre trabajador y la organización, surgido tras percibir un trato justo; en segundo lugar, se tiene al

compromiso de continuidad, representado por la necesidad de permanencia en la organización tras sentir que ha invertido mucho en ella, sumado a la poca posibilidad de conseguir un trabajo con una seguridad y prestación similar; por último, se tiene al compromiso normativo, expresado en la obligación moral que experimenta la persona por continuar en la empresa tras una especie de contrato psicológico que surge tras la inversión de una empresa y sus colaboradores.

Báez et al. (2019) ven al compromiso organizacional como un asunto de suma relevancia debido a la relación que tiene con factores como la rotación del personal, el ausentismo, el mismo rendimiento, entre otros.

Por último, el **trabajo en equipo** se define como la labor efectuada por un grupo de empleados que persiguen un mismo objetivo, aunque para lograrlo llevan a cabo sus actividades de manera individual y se relacionan de manera efectiva; donde además comparten información, aportan conocimientos y criterios (Peiró, 2021).

1.3 Definiciones Conceptuales

Actitud

La forma en que un sujeto actúa cuando se involucra en actividades se conoce como su actitud. En tal medida, puede ser en su forma de ser o de hacer, siendo una condición de disposición mental estructurada que influye directamente en las actividades de un sujeto en su vida cotidiana. (Correa et al., 2019).

Aptitud

Se define como la habilidad y competencia con que una persona puede realizar una determinada tarea o actividad. Es como tener un talento natural para un determinado trabajo, deporte, afición o situación social (Arévalo et al., 2019).

Competencia

Definido como el conocimiento selecto que presenta un individuo para llevar a cabo las tareas que se les asigna, a partir de las habilidades que adquirió durante su educación profesional, las capacitaciones en su centro de laboral y las experiencias (Henkel y Bourdeau, 2018).

Capacidad

La capacidad, asociada al trabajo, se refiere a la preparación mental y física del profesional para desempeñar las funciones de su puesto, hace alusión al grupo de aptitudes que posee la persona y la posibilidad que tiene de poner en marcha las actividades o tareas específicas tanto personales como las que demanda el trabajo, dejando en claro si es capaz o incapaz de llevar a cabo una tarea o labor (Ovalles et al., 2018).

Conocimiento

Es el proceso y el resultado de obtener información útil para interpretar el mundo de forma sensata e inteligente mediante el uso de la propia razón y percepción. Como tal, denota el resultado de algún tipo de esfuerzo educativo (Ávila y Cárdenas, 2021).

El ser humano adquiere conocimientos cuando aprende a reconocer, examinar y analizar los acontecimientos del mundo que le rodea. El conocimiento, por tanto, es la acumulación de todos los hechos y su correcta aplicación (Nava, 2017).

Habilidad

Es la capacidad de un individuo para realizar una o varias actividades o tareas correctamente y con la facilidad que esto requiere, cumpliendo una función, demostrándola en el rendimiento (Portillo, 2017).

Empresa

Es una organización la cual la conforman personas y recursos, cuyo fin es buscar el logro u obtención de un beneficio económico en función al progreso de actividades que están determinadas a alcanzar una serie de objetivos (Ofosu, 2022).

Dirección

Es la acción de dirigir correctamente la historia de una organización con base en los procedimientos que se desarrollan y los objetivos de esa organización (Vargas, 2022).

Productividad

Esta dependerá del esfuerzo realizado, del mecanismo racional y principalmente de la motivación y del interés de los individuos; asimismo, se señala que la productividad laboral es el resultado de lo producido en un lapso de tiempo que un empleado lleva a cabo; la cantidad podría alcanzarse por medio de la toma de medidas del volumen o mediante el monto lo producido (Rojas et al., 2020).

Del mismo modo, la productividad es definida como la correspondencia entre la cantidad generada y el número de recursos empleados en el proceso productivo; por ende, la productividad laboral se analiza mediante la vinculación entre lo producido y la labor aportada al proceso en un tiempo específico; aunado que se puede calcular por medio del nexo entre la cantidad generada y el número de colaboradores que participan en el proceso (Dávila et al., 2022).

Rendimiento Laboral

Relacionado con aquella que desea una organización respecto a las acciones efectuadas por un colaborador en un lapso de tiempo en concreto. Dichas acciones tienen que ir en virtud de las especificaciones otorgadas al momento del reclutamiento a fin de tener un eficiente desempeño (Roldán y Linares, 2021).

1.4 Operacionalización de Variables

Variables	Definición de la Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Competencias laborales	Representa una actividad de suma relevancia para alcanzar una gestión adecuada de los recursos humanos. De aquella está sujeta la correcta ejecución de otras actividades como la evaluación	Desarrollo del personal	Clases magistrales / charlas Espacios de reflexión Casos típicos y atípicos	Cuestionario Escala de Likert
		Evaluación de la formación	Aprendizaje recibido Capacitaciones Manuales instructivos	

	de desempeño, la remuneración, la promoción y la formación (Torres et al., 2018).	Autodesarrollo	Planificación de actividades Indicadores de rendimiento	
Rendimiento laboral	Definido como las actuaciones o comportamientos advertidos en los trabajadores que son importantes en la consecución de los fines de la empresa (Calizaya y Bellido, 2019).	Calidad de trabajo	Valores de la empresa Práctica de hábitos Medición de resultados	Cuestionario Escala de Likert
		Responsabilidad	Perseverancia del empleado Seriedad ante conflictos Respuesta ante dificultades	
		Compromiso organizacional	Identificación Involucramiento Dedicación	
		Trabajo en equipo	Ayuda participativa y solidaria Relaciones interpersonales	

1.5 Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

La evaluación de las competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque exhibe deficiencias.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- La evaluación de las competencias de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque las exhibe en un nivel medio.
- La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque lo exhibe en un nivel bajo.

- La propuesta de mejora de las competencias permite que se optimice el rendimiento laboral de los colaboradores.

Capítulo II. Métodos y Materiales

2.1 Tipo de Investigación

La investigación es de **enfoque cuantitativo**, según Sánchez et al. (2018) sostiene que es considerada como una estrategia organizada para recopilar y analizar datos procedentes de varias fuentes. Este procedimiento hace uso de instrumentos estadísticos y matemáticos con la finalidad de medir el problema de estudio.

Siendo de **tipo básica**, es considerada como pura, la cual se lleva a cabo para entender y ampliar los conocimientos sobre un determinado tema o acontecimiento (Ruiz y Valenzuela, 2022).

2.2 Método de Investigación

En cuanto al método se empleará el **descriptivo**, para Fuentes et al. (2020) este método consiste en dar a conocer ciertas características o factores relevantes para lo cual se inicia con el registro, análisis e interpretación del grupo o fenómeno de estudio.

2.3 Diseño de Contrastación

Respecto al diseño será **no experimental**, en lo que refiere Arispe et al. (2020) en la investigación no se tiene la intención de modificar o manipular las variables a tratar, no obstante, lo que se pretende es observar la población o fenómeno de interés tal y como se presenta en la realidad.

2.4 Población, Muestra y Muestreo

Población: Armijo et al. (2021) refieren que está conformado por cada uno de los fenómenos o elementos que son de interés para la indagación y han sido delimitados en el análisis del problema de estudio. Por tanto, en la presente se consideró al personal que labora en el Banco de la Nación siendo específicos en la Agencia de Lambayeque en el periodo 2019.

Muestra: Noreña (2020) alude que es una pequeña parte que conforma la población total en donde se centrara la indagación ya que resaltan características relevantes para el proceso de análisis. Por ende, se tomó en cuenta la información estadística proveniente

de los trabajadores de las dependencias del Banco de la Nación de la Agencia de Lambayeque, que se encuentren en los distritos de Lambayeque, Mórrope, Olmos, Motupe, Túcume, Jayanca y Mochumí. Siendo el tamaño de la muestra igual a 50 trabajadores, siendo independiente en cada dependencia.

$$n = \frac{50 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(50 - 1)(0.01)^2 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 50$$

Tabla 3.

Tamaño de muestra Banco de la Nación - Agencia Lambayeque

Dependencia BN Agencia - Lambayeque	Total Personal		
	N°	%	Muestra
1 Lambayeque	18	36%	18
2 Mórrope	7	14%	7
3 Olmos	7	14%	7
4 Motupe	5	10%	5
5 Túcume	5	10%	5
6 Jayanca	4	8%	4
7 Mochumí	4	8%	4
Total	50	100%	50

Nota. Extraído de Banco de la Nación - Agencia Lambayeque

Muestreo: Armijo et al. (2021) se refieren al método que se utiliza con el fin de seleccionar los criterios o características relevantes de la muestra. En el estudio se aplicó el **muestreo probabilístico**, siendo una técnica en donde los participantes de la población son elegidos de manera aleatoria, teniendo en cuenta que cada individuo tiene la misma posibilidad de ser elegidos y hacer parte de la muestra. Siendo además **aleatorio simple**, porque los participantes de la indagación serán seleccionados de manera aleatoria, ya que a cada uno de los individuos se les asigna un número de manera correlativa y posteriormente mediante algún tipo de método al azar se escoge a cada elemento hasta concretar la muestra que se requiere (Muñoz, 2018).

2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

En alusión a la técnica, son un grupo de acciones metódicas y sistemáticas que se ejecutan para garantizar el buen desarrollo de una indagación, por lo cual concierne, en aprender todo lo posible con relación al tema y poder hallar respuestas a las preguntas en cuestión (Arias y Covinos, 2021). Por tanto, en este sentido la técnica es la encuesta la misma que se aplica mediante un cuestionario a una población específica; estas técnicas proporcionan información en relación a las actitudes o comportamientos (Ñaupas et al., 2018).

Con respecto al instrumento, Arias y Covinos (2021) manifiestan que son herramientas para adquirir datos o información relevante, de la cual nace de una técnica en específico y un conjunto de métodos que ya han sido establecidos. Por lo cual, se considera como instrumento al cuestionario, que según Arias (2020) consta de una serie de preguntas acorde al tema que se desea estudiar, dicho instrumento es aplicado a una población o fenómeno en específico con el propósito de obtener información pertinente para su análisis.

Por tanto, el cuestionario consta de 21 preguntas tipo escala Likert, se aplicó primero 5 cuestionarios pilotos al personal de las agencias de Lambayeque (02) y Mórrope (01), Túcume (01) y Mochumí (01). Posteriormente con las correcciones realizadas se procedió a la aplicación definitiva del instrumento a 50 miembros del Banco de la Nación de la Agencia Lambayeque. El equipo de recolección de la data estuvo formado por el autor y un personal de apoyo.

2.6 Procesamiento y Análisis de Datos

En primera instancia se solicitó autorización a las autoridades pertinentes dando a conocer el objetivo de la investigación, seguidamente se coordinó con el personal a quien se le aplicó el cuestionario, el mismo que pasó la validación por juicio de expertos. Posteriormente de recabar la información pertinente será analizada y procesada estadísticamente para dar a conocer los hallazgos. La información que se obtuvo será codificada y seguidamente ingresada a una base de datos la misma que fue creada en el software Microsoft Excel para su posterior análisis a través del software estadístico SPSS.

Empleando la estadística descriptiva con el fin de evaluar las competencias y rendimiento de los colaboradores.

Capítulo III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Tabla 4

Test para evaluar la normalidad de los datos en las competencias y rendimiento laborales y sus dimensiones respectivas

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias laborales	,197	50	,000
Desarrollo del personal	,244	50	,000
Evaluación de la formación	,219	50	,000
Autodesarrollo	,246	50	,000
Rendimiento laboral	,186	50	,000
Calidad de trabajo	,283	50	,000
Responsabilidad	,180	50	,000
Compromiso organizacional	,225	50	,000
Trabajo en equipo	,346	50	,000

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

En la tabla se muestran las probabilidades concernientes a la prueba de bondad de ajuste de K-S, y, se aprecia que todas son significativas. Por lo tanto, se concluye que, tanto las competencias laborales como también el rendimiento laboral, y sus respectivas dimensiones, no siguen una distribución normal.

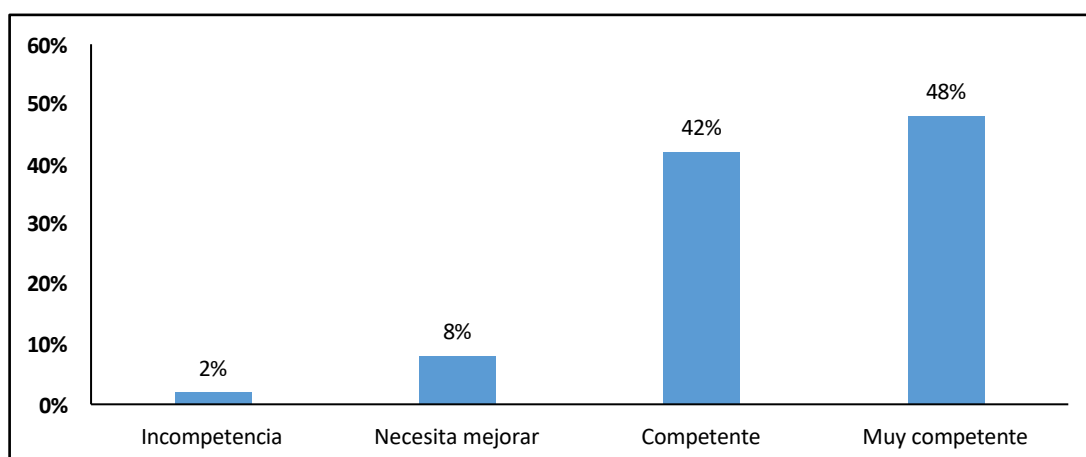
Tabla 5

Distribución de las competencias laborales

Escala	Competencias laborales	
	F	%
Incompetencia	1	2,0%
Necesita mejorar	4	8,0%
Competente	21	42,0%
Muy competente	24	48,0%
Total	50	100,0%

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

Figura 1
Niveles de las competencias laborales



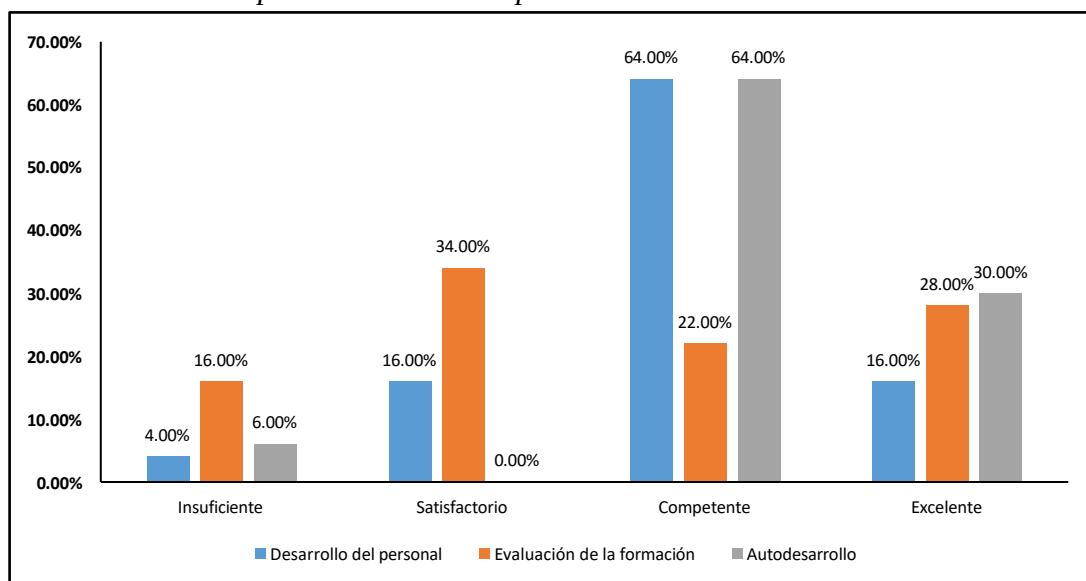
Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

En referencia a los resultados obtenidos, de los 50 trabajadores encuestados, el 2% clasificaron como incompetentes a las competencias laborales del Banco de la Nación, lo que significa que tienen dificultades importantes para realizar su trabajo. Luego, el 8% percibieron que necesitan mejorar, lo que sugiere que pueden realizar sus tareas, pero con limitaciones y con ciertas áreas de mejora identificadas. Por otro lado, el 42% de los trabajadores se consideran competentes, lo que indica que realizan su trabajo satisfactoriamente. Finalmente, el 48% se clasificaron como muy competentes, lo que sugiere que son altamente habilidosos en su trabajo y demuestran un alto nivel de desempeño.

Tabla 6
Distribución de los componentes de las competencias laborales

Escala	<u>Desarrollo del personal</u>		<u>Evaluación de la formación</u>		<u>Autodesarrollo</u>	
	f	%	f	%	f	%
Insuficiente	2	4,0%	8	16,0%	3	6,0%
Satisfactorio	8	16,0%	17	34,0%	0	0,0%
Competente	32	64,0%	11	22,0%	32	64,0%
Excelente	8	16,0%	14	28,0%	15	30,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%	50	100,0%

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

Figura 2*Niveles de los componentes de las competencias laborales*

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

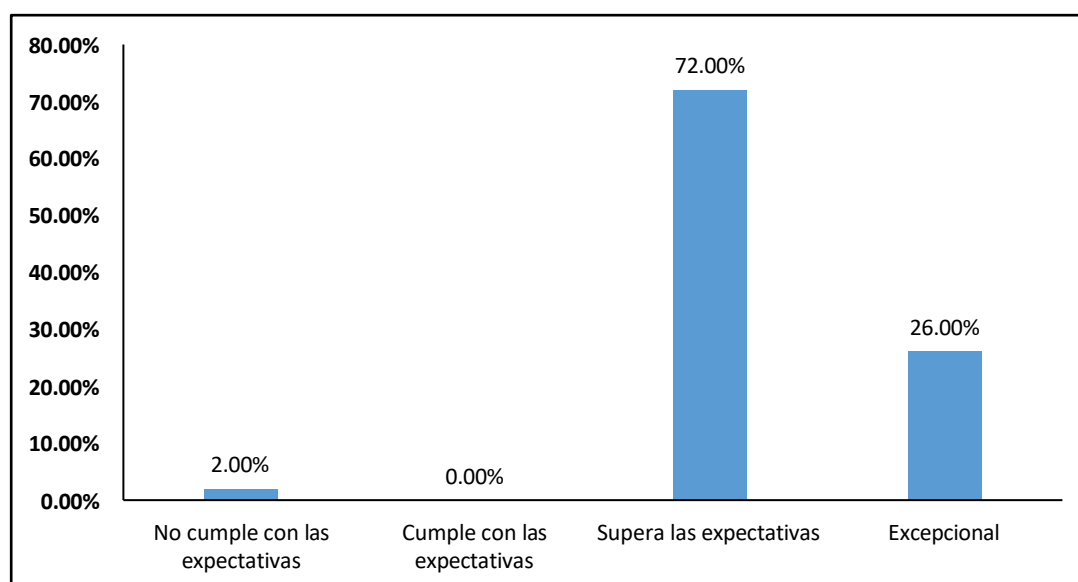
Se observa en los resultados obtenidos, que, para el componente desarrollo del personal, el 4% de los trabajadores se clasificaron como insuficientes, el 16% se clasificaron como satisfactorios, el 64% se clasificaron como competentes, y el 16% se clasificaron como excelentes. En cuanto al componente evaluación de la formación, el 16% de los trabajadores se clasificaron como insuficientes, el 34% se clasificaron como satisfactorios, el 22,0% se clasificaron como competentes, y el 28,0% se clasificaron como excelentes. Asimismo, para el componente autodesarrollo, el 6% de los trabajadores se clasificaron como insuficientes, el 64% se clasificaron como competentes, y, el 30% se clasificaron como excelentes. En resumen, gran parte de los colaboradores del BN tienen un buen desarrollo personal y autodesarrollo, mientras que la evaluación de la formación se encuentra en niveles satisfactorios. Aunque hay una minoría de trabajadores que necesitan mejorar en su desarrollo personal y autodesarrollo. Además, la evaluación de la formación tiene un mayor porcentaje de trabajadores insuficientes y satisfactorios, lo que sugiere que se deben hacer mejoras en este aspecto.

Tabla 7
Distribución del rendimiento laboral

Escala	Rendimiento laboral	
	f	%
No cumple con las expectativas	1	2,0%
Cumple con las expectativas	0	0,0%
Supera las expectativas	36	72,0%
Excepcional	13	26,0%
Total	50	100,0%

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

Figura 3
Niveles del rendimiento laboral



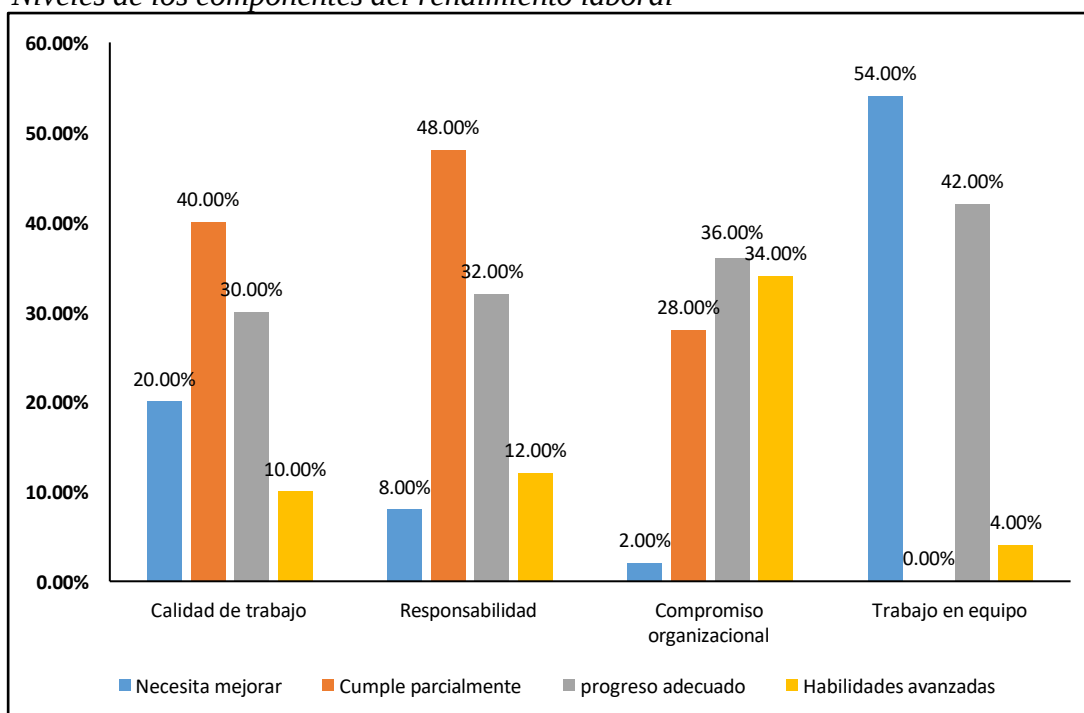
Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

Los resultados obtenidos indican que solo el 2% de los trabajadores se clasificaron como que no cumplen con las expectativas en su rendimiento laboral. Luego, el 72% de los trabajadores se clasificaron como que superan las expectativas. Finalmente, el 26% se clasificaron como excepcionales. En general, los resultados sugieren que gran parte de los colaboradores del BN tienen un rendimiento laboral superior al esperado, lo que indica un alto nivel de compromiso y dedicación en su trabajo. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de trabajadores que necesitan mejorar su rendimiento laboral para alcanzar las expectativas.

Tabla 8*Distribución de las dimensiones del rendimiento laboral*

Escala	Calidad de trabajo		Responsabilidad		Compromiso organizacional		Trabajo en equipo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Necesita mejorar	10	20,0%	4	8,0%	1	2,0%	27	54,0%
Cumple parcialmente	20	40,0%	24	48,0%	14	28,0%	0	0,0%
progreso adecuado	15	30,0%	16	32,0%	18	36,0%	21	42,0%
Habilidades avanzadas	5	10,0%	6	12,0%	17	34,0%	2	4,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%	50	100,0%	50	100,0%

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

Figura 4*Niveles de los componentes del rendimiento laboral*

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

Se aprecia en los resultados que, el 20% de los trabajadores necesitan mejorar su calidad de trabajo, mientras que el 40% cumple parcialmente con las expectativas. El 30% de los trabajadores tienen un progreso adecuado en cuanto a la calidad del trabajo, lo que indica que están mejorando, pero aún tienen margen de mejora. Y, el 10% de los trabajadores tienen habilidades avanzadas en cuanto a la calidad del trabajo, lo que indica que se destacan en este aspecto. Referente a la responsabilidad, el 8% de los trabajadores necesitan mejorar, mientras que el 48% cumple parcialmente con las expectativas. El 32% tiene un progreso adecuado y el 12% tiene habilidades avanzadas en cuanto a la responsabilidad. Después, de acuerdo al compromiso organizacional, solo el 2% de los trabajadores necesitan mejorar, mientras que el 28% cumple parcialmente con las expectativas. El 36% tiene un progreso adecuado y el 34% tiene habilidades avanzadas en cuanto al compromiso organizacional. Por otro lado, en cuanto al trabajo en equipo, el 54% de los trabajadores necesitan mejorar, mientras que el 42% tiene un progreso adecuado. Solo el 4% tiene habilidades avanzadas respecto a esta dinámica. En este sentido, los resultados demuestran que hay áreas en las que los trabajadores necesitan mejorar en cuanto a su rendimiento laboral, especialmente en el trabajo en equipo y en la calidad del trabajo. También hay un número significativo de trabajadores que cumplen parcialmente con las expectativas. Sin embargo, un porcentaje importante de trabajadores están demostrando habilidades avanzadas en algunos componentes del rendimiento laboral, lo que indica que hay fortalezas en el equipo de trabajo del Banco de la Nación.

3.2. Resultados inferenciales

Tabla 9

Análisis relacional entre la competencia y rendimiento laboral con sus respectivas dimensiones

Variable/Dimensión	Variable/Dimensión	Estadígrafo	Probabilidad
Variable: Competencias laborales	Variable: Rendimiento laboral	0.216	0.132
Dimensión: Desarrollo del personal	Variable: Rendimiento laboral	0.066	0.650
Dimensión: Evaluación de la formación	Variable: Rendimiento laboral	0.077	0.597
Dimensión: Autodesarrollo	Variable: Rendimiento laboral	0.438	0.001
Variable: Competencias laborales	Dimensión: Calidad de trabajo	-0.025	0.861
Variable: Competencias laborales	Dimensión: Responsabilidad	-0.034	0.814
Variable: Competencias laborales	Dimensión: Compromiso organizacional	0.253	0.077
Variable: Competencias laborales	Dimensión: Trabajo en equipo	0.288	0.042

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a trabajadores del B.N.

Los resultados de la tabla muestran un análisis relacional entre las competencias y el rendimiento laboral, así como entre sus respectivas dimensiones. Para ello, se muestran diversos estadígrafos que indican la magnitud y significancia de las relaciones encontradas en la muestra de empleados del BN. En este sentido, se observa que no hay nexo significativo entre la competencia y el rendimiento laboral. Por consiguiente, solo se encontraron dos probabilidades significativas, denotando relación entre la dimensión autodesarrollo y el rendimiento laboral, asimismo también hubo relación significativa entre las competencias laborales con la dimensión trabajo en equipo; sin embargo, ambas relaciones son de nivel bajo. En otras palabras, si bien no todas las correlaciones son significativas, los resultados sugieren que el autodesarrollo y las competencias laborales pueden ser factores importantes para mejorar la competencia y rendimiento laboral de los colaboradores del BN.

3.3. Propuesta de mejora

A. Información General

Reseña Histórica

La fundación del Banco de la Nación formó parte de un proyecto orientado a modernizar las instituciones del Estado, en el marco de una agenda estatal enfocada en impulsar el desarrollo económico del país. Tras asumir la presidencia, Fernando Belaunde decidió adquirir a nombre del Estado Peruano las acciones de los bancos privados pertenecientes al Fondo de Depósitos y Asignaciones. Esta medida constituyó el fundamento para la creación del Banco de la Nación, oficialmente establecido mediante la Ley N.º 16000, el 28 de enero de 1966. La entidad se rige por su propio Estatuto, aprobado por el Decreto Supremo N.º 07-94-EF del 26 de enero de 1994, así como por el Decreto Legislativo N.º 1031, que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, y la Ley N.º 26702, correspondiente a la Ley General del Sistema Financiero.

Descripción

El Banco de la Nación, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, es una sociedad anónima estatal con poderes públicos, autonomía patrimonial y existencia ilimitada. Su finalidad principal consiste en gestionar las subcuentas del Tesoro Público por delegación y ofrecer productos financieros al Gobierno Central para la administración de los fondos públicos. Asimismo, ejerce la función de agente financiero del Estado cuando el Ministerio que lo acoge lo determine, dentro del marco del Sistema del Tesoro Nacional. Por último, le corresponde la tramitación de la recaudación y pago de los tributos por cuenta de la Hacienda Pública o cuando existan convenios.

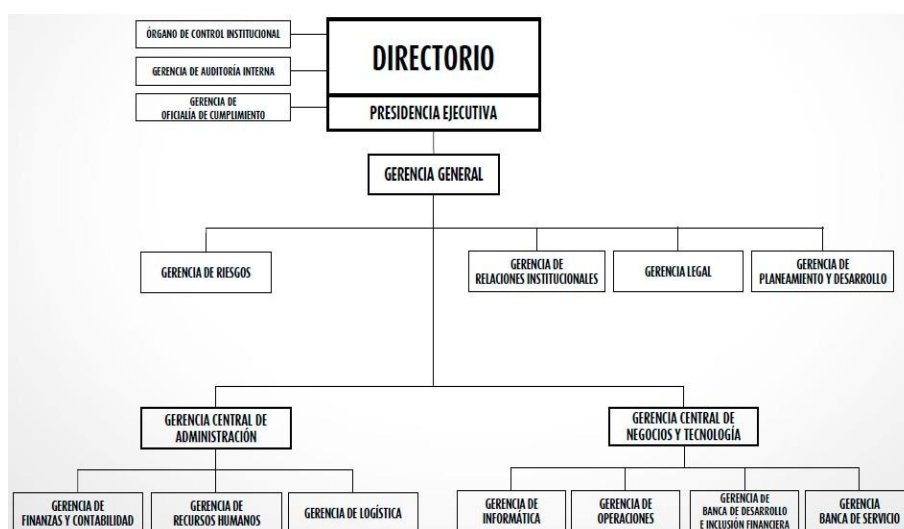
Misión

Proporcionar productos y servicios de excelencia al Estado y a la población, fortaleciendo nuestra cobertura e impulsando la inclusión financiera con una administración moderna, autosostenible y basada en la integridad.

Visión

Alcanzar el reconocimiento por proporcionar al Estado Peruano y a la población soluciones financieras caracterizadas por la innovación, la inclusión y la calidad, gestionadas con eficacia y conforme a los lineamientos del Buen Gobierno Corporativo.

Organigrama



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

B. Presentación

Personal del Banco de la Nación interactúa directamente con los clientes, por lo que debe estar bien versado en las habilidades necesarias para desempeñar bien su trabajo y ofrecer servicios preparados, individualizados y de alta calidad.

La capacitación basada en competencias es un método para elevar los indicadores de desempeño. Como resultado se ofrece la siguiente propuesta, que tiene como objetivo mejorar los indicadores de rendimiento de los empleados de la entidad bancaria.

C. Descripción de la Propuesta

El objetivo principal de la presente propuesta consiste en plantear un programa de capacitaciones bajo el enfoque de competencias como estrategia para optimizar las métricas de rendimiento de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lambayeque. Los resultados del estudio pusieron de manifiesto un bajo nivel en los indicadores de desempeño, lo que resalta la importancia de aplicar enfoques

metodológicos, estrategias y buenas prácticas de mejora continua orientadas al incremento del rendimiento laboral.

De acuerdo con el citado Rabanal (2018), existe una disminución en el índice de productividad en las organizaciones atribuida a la carencia de programas de capacitación para sus empleados, ya sea por la falta de actualización para sus funciones que desempeñan o por su rotación a otras áreas donde no pueden desarrollar adecuadamente sus funciones, su capacidad, producto de ello conlleva a una desmotivación laboral.

En una línea similar, Ndunguru (2015) afirma que la formación en el puesto de trabajo es un componente crucial del alto rendimiento, una carrera profesional exitosa y la seguridad en el lugar de trabajo. Un empleado que ha recibido capacitación se desempeña mejor, gana una promoción y es elegible para tareas más desafiantes. Ahora se puede subrayar que la formación es altamente importante para obtener mejoras satisfactorias en el rendimiento laboral. La importancia de potenciar las habilidades de los empleados a través de la formación por competencias se manifiesta en el hecho de que los empleados formados han dominado satisfactoriamente las habilidades que han sido necesarias para realizar adecuadamente las actividades que les han sido asignadas.

Según el diagnóstico de los indicadores de desempeño de los colaboradores, del total de colaboradores evaluados, el 55% no estuvo de acuerdo en que hubo cooperación, el 54% no estuvo de acuerdo en que hubo rendición de cuentas, el 50% no estuvo de acuerdo en que hubo compromiso y el 40% negó que no hubiera calidad en el trabajo. La evidencia analizada indica que los empleados no están funcionando de la mejor manera. En su estudio Aplicación de un modelo de Gestión basado en Competencias para mejorar el desempeño laboral, Antincona y Gaitán (2016) utilizaron datos similares a los que descubrieron para encontrar que el desempeño laboral se encuentra en un bajo nivel, siendo la escasa motivación y el desinterés para sugerir cualquier modificación o proyecto para mejoras de la calidad institucional, uno de los principales problemas identificados; el trabajo no está planificado ni ordenado. Los resultados evidencian que la implementación de un modelo de gestión basado en competencias contribuye significativamente a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. En conclusión, trabajar en el desarrollo profesional y personal de un colaborador, se tendrá como

producto resultados positivos para la institución, el empleado y el cliente; se logrará un equipo comprometido con su labor, llegando a obtener resultados que la institución esperaba. Esto permite reconocer la relevancia del capital humano como un factor esencial para que las organizaciones alcancen competitividad y cumplan con sus objetivos institucionales.

Según Lasoo (2017), para que la formación basada en competencias resulte positiva dentro de una organización, esta debe desarrollarse como un proceso planificado y continuo que brinde a los trabajadores las habilidades necesarias para un desempeño laboral eficiente. Esto en referencia al análisis de las estrategias de formación por competencias para aplicar las más adecuadas. Se identifican tres fases: Introducir, Actualizar y Especializar.

Según Pérez (2016) afirma que formular planes para reforzar las competencias organizacionales en el entorno laboral es esencial para garantizar el éxito a largo plazo y brindar ventajas tanto para los empleados como para el negocio. Contamos con las siguientes estrategias: Educación y Desarrollo, Equipos Multidisciplinarios, Motivación, Regulación Emocional, Ética y Valores e Indicadores de Renovación.

Luego de hacer un análisis de planes de entrenamiento, se decidió seleccionar las sugerencias de Pérez (2016) ya que son las que mejor se adaptan a la realidad.

Se ha elaborado un plan de capacitaciones basado en las competencias con el propósito de mejorar los indicadores de desempeño de los empleados, teniendo en cuenta las tácticas que destacó Pérez (2016).

D. Objetivos

Objetivo General

Optimizar los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Lambayeque, mediante la implementación de programas de capacitación basado en competencias.

Objetivos Específicos

- 1) Diseñar estrategias de capacitación basadas en el desarrollo de competencias laborales.
- 2) Plantear la realización de talleres presenciales de capacitación por competencias laborales en temas como: sensibilización, ética y valores, relaciones interpersonales y motivación.
- 3) Evaluar los resultados obtenidos con el fin de proponer acciones de mejora continua.

E. Justificación

La propuesta de un programa de capacitación por competencias laborales al Banco de la Nación Agencia Lambayeque se justifica por:

- La pertinencia de fortalecer los indicadores de rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Lambayeque.
- La relevancia que tiene para los colaboradores del banco, que les permitirá mejorar su desarrollo personal y para la sociedad que le permitirá recibir una mejor atención por parte de los mismos.
- A nivel práctico permite resolver un problema real entre los dos actores principales de atención personalizada (colaboradores y clientes).
- A nivel teórico, la propuesta de capacitación por competencias trata de llenar un vacío en el conocimiento de la atención al sector público y privado y al ponerlo en práctica se podrá generalizar los resultados para otras agencias similares.

Con este plan, se mejorarán las métricas de desempeño de la institución mientras se realiza la capacitación de acuerdo con los objetivos y la estrategia de la empresa. La motivación y la satisfacción de los empleados son cruciales para la mejora del desempeño en la organización.

F. Fundamentos Teóricos y Principios

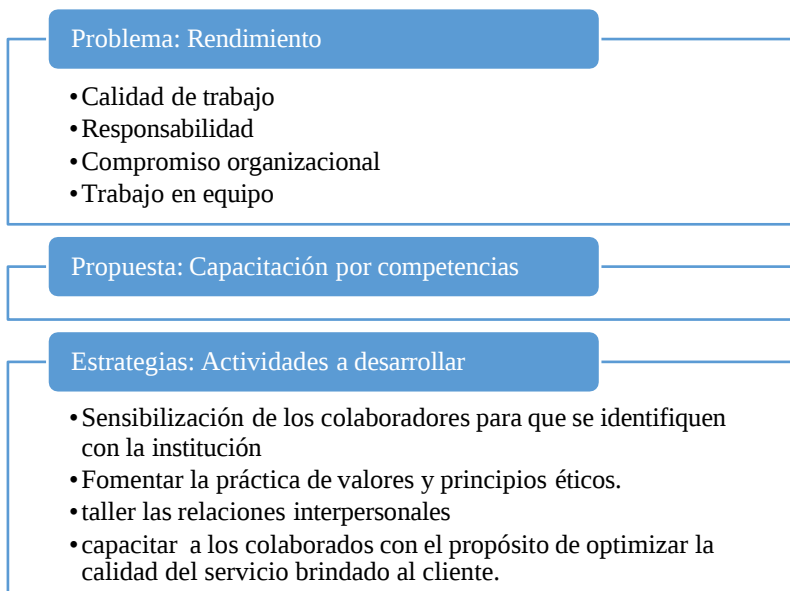
Existe una disminución en el índice de productividad en las organizaciones atribuida a la carencia de programas de capacitación para sus empleados, ya sea por la falta de actualización para sus funciones que desempeñan o por su rotación a otras áreas donde no pueden desarrollar adecuadamente sus funciones, su capacidad, producto de ello conlleva a una desmotivación laboral (rabanal, 2018).

La formación en el puesto de trabajo es un componente crucial del alto rendimiento, una carrera profesional exitosa y la seguridad en el lugar de trabajo. Un empleado que ha recibido capacitación se desempeña mejor, gana una promoción y es elegible para tareas más desafiantes. Ahora se puede subrayar que la formación es altamente importante para obtener mejoras satisfactorias en el rendimiento laboral. La importancia de potenciar las habilidades de los empleados a través de la formación por competencias se manifiesta en el hecho de que los empleados formados han dominado satisfactoriamente las habilidades que han sido necesarias para realizar adecuadamente las actividades que les han sido asignadas (Ndunguru, 2015).

Marco Axiológico:

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Vocación de servicio
- Responsabilidad social e inclusión financiera

G. Estructura



H. Estrategias para Implementar la Propuesta

Tabla 10

Estrategias para llevar a cabo la propuesta

Competencia	ESTRATEGIAS	CONTENIDOS	MATERIALES	TIEMPO (horas)
Mejorar la identificación con la institución	Nº 01 Sensibilización	Exposición tema sensibilización Reflexión final sobre la sensibilización	Video relacionado a la estrategia tratada. Útiles de escritorio	9
Promuever los valores y ética de la Institución	Nº 02 Ética y valores	Conclusiones sobre la importancia de valores y ética dentro de la Institución	Video relacionado a la estrategia tratada. Material impreso con información sobre ética y valores	9
Creación de buen clima laboral con los clientes	Nº 03 Relaciones interpersonales	Charlas sobre dinámicas interpersonales Exposiciones sobre relaciones interpersonales Generación de lluvia de ideas Reflexiones finales	Material impreso con información sobre relaciones interpersonales	9
Optimización de la calidad del servicio brindado al cliente	Nº 04 Atención al cliente	Capacitación específica acerca de la importancia de la atención al cliente Respuesta a preguntas y esclarecer dudas de los colaboradores participantes	Material impreso sobre atención al cliente	9
Incrementar y/o mejorar el compromiso con la institución desarrollando efectivamente sus funciones asignadas.	Nº 05 Motivación	Presentación de casos relacionado a la motivación Realización de dinámicas grupales	Video relacionado a la estrategia tratada	9
Involucramiento en las formas de evaluación que aplica y realiza la Institución	Nº 06 Indicadores de rendimiento	Capacitación específica acerca de la importancia de los indicadores de rendimiento. Respuesta a preguntas y esclarecer dudas de los colaboradores participantes.	Material impreso con información sobre el rendimiento laboral	9
Control de los estados emocionales en el trabajo	Nº 07 El estrés y ergonomía	Exposición de casos reales Participación y opiniones de los colaboradores	Material impreso con información, sobre la estrategia tratada. Video relacionado al tema tratado.	9
Aplicación de actividades de colaboración y sinergia	Nº 08 Trabajo en equipo	Charlas sobre Trabajo en Equipo Exposición de ejemplos	Video de trabajo en equipo Separata	9

Tabla 11*Presupuesto de la propuesta*

N°	Descripción	Unidad Medida	Cantidad	Costo (S/.)	
				Unitario	Total
1	Profesional capacitador	Horas	72	S/. 300	S/. 21600
2	Materiales (separatas)	Unidad	400	S/. 2.5	S/. 1000
3	Coffee break	Unid	400	S/. 2.5	S/: 1000
4	Materiales de oficina (lapicero y folder)	Unid	400	S/. 1	S/. 400
TOTAL					S/. 24000

I. Evaluación de la Propuesta

Para la evaluación de la propuesta se utilizarán las metas a cumplir mediante la capacitación a los 50 colaboradores del BN Agencia - Lambayeque para mejorar las métricas de desempeño.

- Incrementar la dimensión calidad del trabajo en un 30%.
- Impulsar la cooperación en un 55%.
- Elevar el compromiso organizacional en un 50%.
- Aumentar la responsabilidad de los empleados en un 40%.

Capítulo IV. Discusión

La investigación realizada en este caso proporcionó información valiosa sobre las competencias y rendimiento laboral de los empleados del BN. La realización de la investigación, de este modo, reside en la esencialidad de contar con un staff de profesionales altamente competentes y comprometidos con la institución, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño y resultados positivos para la institución.

Por tanto, al conocer los niveles de rendimiento laboral de los empleados y sus competencias laborales, se pueden establecer oportunidades para la mejora y desarrollar planes de acción para impulsar el aumento y evolución para con los empleados en aquellas áreas que se les requiera. Por tal, para mejoras en la evaluación y gestión en el desempeño de los empleados, se deberán formular programas de capacitaciones específicas y desarrollo profesional, esto teniendo como base los hallazgos encontrados en el estudio.

En este sentido los resultados encontrados pueden ser contrastados y comparados con otros estudios. En primer lugar, respecto a la evaluación de la percepción de las competencias laborales de los empleados, se encontró que la mayoría de estos son competentes en su trabajo, esto en un 42%, y el 48% altamente competentes. Solo el 2% se consideró incompetente en las competencias laborales de su labor en el BN. En cuanto a las dimensiones de las competencias laborales, la mayoría de los empleados se clasificaron como competentes en la calidad de trabajo, la responsabilidad y el compromiso organizacional. Además, en su mayoría los empleados tienen un buen desarrollo personal y autodesarrollo, mientras que la evaluación de la formación se encuentra en niveles satisfactorios. Sin embargo, hay una minoría de colaboradores que necesitan mejorar en su desarrollo personal y autodesarrollo. Además, hay un mayor porcentaje de empleados insuficientes y satisfactorios en la evaluación de la formación, lo que sugiere que se deben hacer mejoras en este aspecto.

Según Borda (2021), en su estudio encontró resultados similares, de todo el personal a quienes se les aplicó una encuesta, el 46.7% expresó que sus competencias laborales tienen un nivel alto.

Según Gástelo (2021), en su estudio encontró que, de todo el personal a quienes se les aplicó la encuesta, el 60.0% expresó que sus competencias laborales tienen un nivel promedio o regular

Según Valiente et al. (2020), en su estudio encontró que, de todo el personal a quienes se les aplicó la encuesta, el 45.0% expresó que sus competencias laborales tienen un nivel intermedio.

En cuanto a las dimensiones evaluadas, como son el desempeño laboral, trabajo en equipo, capacidad intelectual y liderazgo, se encontraron en un nivel medio del 40%, 38%, 39% y 43% respectivamente.

A continuación, se encontró que, respecto a la evaluación de la percepción del rendimiento laboral de los colaboradores, el 2% de los trabajadores no cumple con las expectativas, mientras que el 72% supera las expectativas y el 26% se clasifican como excepcionales. Acerca de las dimensiones del rendimiento laboral, el 20% de los trabajadores necesitan mejorar su calidad de trabajo, el 8% necesitan mejorar en cuanto a la responsabilidad, el 54% necesitan mejorar en el trabajo en equipo y solo el 2% necesitan mejorar en cuanto al compromiso organizacional. Además, hay un número significativo de trabajadores que cumplen parcialmente con las expectativas. Sin embargo, un porcentaje importante de trabajadores demuestran habilidades avanzadas en algunos componentes del rendimiento laboral, lo que indica que hay fortalezas en el equipo de trabajo del BN.

Según Cordero et al. (2019), se encontró que el 40% de los empleados encuestados indicaron que no reciben capacitación, mientras que el 47% manifestó que no se les reconoce mediante recompensas por parte de la empresa. Además, el 73% de los colaboradores no tenía conocimiento de la existencia del proceso de evaluación, aunque el 87% expresó que cumplen con sus funciones y tareas asignadas según su cargo. Por tal, se concluye la necesidad de implementar estrategias adecuadas para incrementar el desempeño laboral de los empleados y, por ende, el nexo entre la institución y los empleados. Asimismo, en el estudio de Borda (2021), se encontró que el desempeño laboral de los empleados de una entidad pública evaluada se ubicó en un nivel medio. Después, en los resultados obtenidos por Valiente et al. (2020), se encontró que el

rendimiento laboral de los empleados fue evaluado como alto por el 37% de los encuestados. Además, se observó que sus dimensiones de desempeño, actitud humana, habilidades, condiciones de trabajo y compensación se encontraron en un nivel medio, con un 37%, 46%, 44%, 43% y 42%, respectivamente. A partir de esto, se puede concluir que las competencias tienen un impacto significativo en el desempeño laboral de los empleados y que el 34% de las empresas estudiadas practican una buena gestión de competencias.

Al mismo tiempo, se encontró que no existe nexo significativo entre las competencias y rendimientos laborales de los colaboradores del Banco de la Nación. A raíz de ello, se encontraron discrepancias en cuanto a estos resultados. Borda (2021), a su vez indicó en su estudio que la asociación entre las competencias y rendimiento laboral de los trabajadores de una entidad pública se relacionan significativamente, de manera directa y de nivel alto ($p=0.00$, $r = 0.715$).

Finalmente, basándose en los hallazgos de la evaluación del rendimiento laboral en el BN, se aprecia que la mayoría de los colaboradores tienen un alto nivel de compromiso y dedicación en su trabajo. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora en el rendimiento laboral, especialmente en el trabajo en equipo y en la calidad del trabajo. Teniendo en cuenta estos resultados, es importante que la organización considere la implementación de una propuesta que permita mejorar el rendimiento laboral en estas áreas identificadas. En base a ello, se hizo una propuesta de capacitaciones por competencias para mejorar los indicadores de desempeño del BN, la cual buscó aumentar la calidad del trabajo y la productividad de la organización. En cuanto a la dinámica de la propuesta, los objetivos específicos son coherentes y buscan desarrollar habilidades específicas en los colaboradores para mejorar su desempeño laboral. La elaboración de estrategias de capacitación por competencias, en este sentido, se considera fundamental para diseñar una capacitación efectiva, mientras que los talleres presenciales de capacitación en sensibilización, ética, valores, relaciones interpersonales y motivación favorecerán la interacción y participación de los trabajadores. La evaluación de los resultados permitirá identificar si se lograron los objetivos planteados y también áreas de mejora para futuras capacitaciones. La evaluación consistirá en alcanzar metas específicas al capacitar a 50 colaboradores del BN Agencia - Lambayeque, con el objetivo

de mejorar los indicadores de desempeño. Estas metas incluyen mejorar la calidad del trabajo en un 30%, aumentar la responsabilidad en un 40%, incrementar el compromiso organizacional en un 50% y elevar el trabajo en equipo en un 55%. En resumen, la implementación de una propuesta para mejorar el rendimiento laboral en las áreas identificadas podría ayudar a la organización a mejorar su productividad, eficiencia y competitividad, y a asegurarse de que todos los trabajadores estén contribuyendo al éxito de la empresa de manera efectiva.

Similares resultados se encontraron en la investigación de Mendieta et al. (2020), quienes informaron que el 70% de los empleados que no recibieron capacitación consideraron que los cursos ofrecidos no fueron útiles. Además, descubrieron que la falta de motivación se debió en un 29,41% a la ausencia por razones médicas. Por lo tanto, concluyeron que la implementación de la propuesta de capacitación es muy adecuada, ya que no solo aumentará el conocimiento de los empleados, sino que también mejorará su lealtad a la empresa. Asimismo, Coronel et al. (2020), en sus resultados demostraron que, el 76% de los encuestados consideraba que la evaluación que se utilizaba en una institución pública no contribuía al desarrollo de las competencias de los colaboradores. En consecuencia, se concluyó que la implementación de un nuevo modelo de evaluación basado en competencias podría transformar significativamente el rendimiento de los trabajadores, ya que este modelo es holístico en su enfoque. Posteriormente, en el estudio de Gastelo (2021), se llegó a la conclusión de que la baja en el desempeño laboral de los trabajadores es significativa, por lo que es necesario implementar la propuesta elaborada para resolver esta problemática y mejorar el desarrollo de las habilidades profesionales de cada trabajador.

Conclusiones

- En la evaluación de las competencias laborales del Banco de la Nación – Agencia Lambayeque, se encontró que el 2% de los empleados son considerados incompetentes, mientras que el 8% siente que necesitan mejorar. Por otro lado, el 42% de los empleados se consideran competentes y el 48% se clasificaron como muy competentes en sus habilidades laborales.
- La gran mayoría de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lambayeque tienen un rendimiento laboral excelente, superando o incluso excediendo las expectativas establecidas, según una evaluación reciente. Solo un pequeño porcentaje de empleados (2%) no cumplen con las expectativas, por tal se necesita mejoras en el rendimiento.
- En la evaluación del rendimiento laboral en el Banco de la Nación – Agencia Lambayeque, se observó que la mayoría de empleados tienen un alto nivel de compromiso y dedicación en su trabajo. Sin embargo, se identificaron planes de mejora para el trabajo en equipo y calidad del trabajo. Por lo tanto, se recomienda la implementación de una propuesta para mejorar el rendimiento laboral en estas áreas identificadas.

Recomendaciones

- Diseñar programas de capacitación y formación para aplicar en aquellos empleados que fueron identificados como incompetentes o que sienten la necesidad de mejorar sus habilidades laborales.
- Reconocer y recompensar a los empleados que tienen un rendimiento laboral excelente, para motivar a otros a seguir su ejemplo.
- Desarrollar estrategias para mejoras en la calidad y trabajo en equipo, incluyendo programas de coaching o mentoring para los empleados en estas áreas.
- Realizar evaluaciones periódicas del rendimiento laboral para tomar oportunidades de mejora y asegurar que los empleados estén cumpliendo con las expectativas establecidas.
- Fomentar cultura de aprendizaje constante, en la que los empleados sean alentados a buscar constantemente la mejora de sus habilidades y competencias laborales.

Referencias Bibliográficas

- Arévalo, K., Pastrano, P., y Yépez, E. (2019). Evaluación por competencias de la práctica pre profesional: una propuesta didáctica. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 147-154. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Arias, J. y Covinos, M. (2021). Diseño y Metodología de la Investigación. (Primera edición), Enfoques Consulting EIRL. Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Arias, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. (Primera edición), Enfoques Consulting EIRL. Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L. y Arellano, C. (2020). La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado. (Primera edición): Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
- Armijo, I., Aspillaga, C., Bustos, C., Calderón, A., Cortés, C., Fossa, P., Melipillan, R., Sánchez, A. y Vivanco, A. (2021). Manual de Metodología de Investigación. <https://psicologia.udd.cl/files/2021/04/Metodolog%C3%ADa-PsicologiaUDD-2-1.pdf>
- Atoche, E. (2020). *Gestión por competencias para el rendimiento laboral en colaboradores de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/46930>
- Ávila, M. y Cárdenas, M. (2021). *Conocimientos, actitudes y prácticas de trabajadores de almacenes de autopartes frente al Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, Medellín* [Tesis de pregrado, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional UDEA. <https://hdl.handle.net/10495/18827>
- Báez, R. A., Zayas, P. M., Velásquez, R. y Lao, Y. O. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1),

14-23. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&nrm=iso&tlng=es#:~:text=2019&text=En%20esta%20investigaci%C3%B3n%20se%20presenta,manejo%20de%20variables%20socio%20psicol%C3%B3gicas.

Banco de la Nación del Perú. (2019b). Memoria Anual 2018. Obtenido de <https://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2018/memoria-2018.pdf>

Belmonte, L. (2021). Rendimiento académico percibido en función de la ocupación laboral de los padres. *Revista Complutense de educación*, 33(2), 279-287. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/74104/4564456560088>

Borda, H. (2021). Gestión por competencias y la evaluación del rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Curahuasi, 2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71254>

Bueno, W. (2018). *Inteligencia emocional y rendimiento laboral de los trabajadores del banco de la nación Tacna, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad privada de Tacna]. Repositorio UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/385/Bueno-Mariaca-Walther-Arturo.pdf?sequence=1>

Cabezas, C.B. y Brito, J.G. (2021). La gestión de talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 742-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>

Calizaya, J.M. y Bellido, R.S. (2019). Clima organizacional y rendimiento laboral en servidores administrativo de una Universidad Pública de la Ciudad de Arequipa. *Revista Psicología*, 9(3), 37-55. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/701/383>

Capurro, A. y Noa, K. (2019). Gestión por competencias y su relación con el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo SA de la

- ciudad de Arequipa 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológico del Perú]. Repositorio UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2117>
- Cárdenas, S. (2021). *Gestión de competencias laborales y calidad de servicios público de los trabajadores del Banco de la Nación de Lima – 2020* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63520/Cardenas_PSH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L. y Tepal, I. (2018). Una perspectiva de la calidad de vida laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 5(6). <http://www.reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf>
- Correa, D.M., Abarca, A.N., Baños, C.A., Aorca, S.G. (2019). Actitud y aptitud en el proceso del aprendizaje”, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/actitud-aptitud-aprendizaje.html>
- Cossio, Y, Herrera González, Y y Ocampo, Y. (2021). Obligaciones y responsabilidades de los trabajadores. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2021. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4251>
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión*, 45. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n45/2145-941X-pege-45-58.pdf>
- Cejas, M., Aldáz, S., Liccioni, E. y Palacios, E. (2022). Las competencias laborales en la formación universitaria del talento humano: una ruta profesional en el turismo. *Revista educare*, 26(1), 427-445. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1648/1597>
- Condori, C. y Deza, R. (2019). *Evaluación del rendimiento 360° en entidad financiera MIBANCO Arequipa 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio UNSA.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/11428/ADcojacc%26delarm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cordero, J., Narváez, C. y Erazo, J. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *593 Digital Publisher*, 4(3-1), 76-96.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144057>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A. y Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60, 1-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7823661>
- Coronel, M., Bermeo, K., Narváez, C. (2020). Evaluación del rendimiento por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues: Periodo 2018. *Revista Interdisciplinaria de Huamnidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. 7(12), 411-436.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915366>
- Dávila, R. C., Agüero, E. C., Castro, L., y Vargas, A. R. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 402-409.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-402.pdf>
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J. y Díaz, L. (2020). Metodología de la investigación: conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables (*Primera edición*), Medellín: UPB. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6201>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica*. UAI Editorial. <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Gabini, S. y Salessi, S. (2016). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10-26.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/view/15714>

- Gastelo, P. (2021). Gestión por competencia y rendimiento laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Cajamarca. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53120>
- Henkel, T., y Bourdeau, D. (2018). A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 13(2), 7–14. <https://doi.org/10.19030/jdm.v13i2.10218>
- Mendieta, M., Erazo, J., y Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Albitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-304. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Mendoza, M., Lucas, A. y Lucas, J. (2018). Calidad de vida laboral en los trabajadores del sector informal en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 3(6). <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/524>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98. https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal_600e130c3a04c.pdf
- Miranda, D. (2018). *Competencia y rendimiento laboral del personal de la empresa inversiones recreativos Guerrero SAC Lima 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio UIGV. http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3529/TESIS_%20MIRANDA%20ROBLES%20DIANA.pdf?sequence=2
- Muñoz, S., Vargas, F., Miranda, Y. y Esquivel, R. (2021). Evaluación de las Competencias Laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(42), 29-51. <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
- Muñoz, B. (2018). Ventajas y desventajas del muestreo probabilístico y no probabilístico en investigaciones científicas. Universidad Técnica de Machala.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12838/1/ECUACE-2018-CA-DE00859.pdf>

Nava, J., (2017). La esencia del conocimiento. El problema de la relación sujeto-objeto y sus implicaciones en la teoría educativa. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498154006032>

Noreña, D. (2020). Diccionario de investigación. Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10889/Nore%C3%B1a_Diccionario-de-Investigacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis (5° edición). Ediciones de la U. <https://edicionesdelau.com/producto/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-5a-edicion/>

Ofosu, S. (2022). Definition of the development of a company in the modern strategic management. *E-Conomics*, 1(5). <http://e-economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/81>

Ovalles, L., Moreno, Z., Olivares, M. y Silva, H. (2018). Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81). <https://www.redalyc.org/journal/290/29055767013/29055767013.pdf>

Peiró, R. (2021). Trabajo en equipo. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>

Perea, G. J. (2022). AUTODESARROLLO. *LinkedIn*. <https://es.linkedin.com/pulse/autodesarrollo-gabriel-j-perea-r-#:~:text=El%20autodesarrollo%20se%20refiere%20al,h%C3%A1bitos%20y%20las%20competencias%20personales.>

Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2). <https://www.redalyc.org/journal/440/44051357008/44051357008.pdf>

- Ramírez, E.H., Broncano, J., Chunga, C., García, M., Concepción, R. y Del Carpio, J.J. (2022). Motivación laboral y rendimiento en el trabajo de los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Áncash. *Revista Llalliq*, 2(2), 310-323. <http://revistas.unasam.edu.pe/index.php/llalliq/article/view/973>
- Rojas, J.C., Cespedes, R.W. y Bambaren, L.A. (2020). Gestión de talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la Empresa Fisim SAC Huánuco – 2015. *Revista Balances's*, 8(11), 48-55. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/194/177>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista de divulgación científica de la universidad Indoamérica*, 9(3). <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336>
- Roldán, O. y Linares, R. (2021). Influencia del clima laboral en el rendimiento de los trabajadores. Caso Innova Scientific, Lima, Perú. *Revista de ciencias empresariales*, 2(3). <http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/52/57>
- Ruiz, C. y Valenzuela, M. (2022). Metodología de la investigación. Fondo Editorial UNAT. <https://fondoeditorial.unat.edu.pe/index.php/EdiUnat/catalog/book/4>
- Saavedra, M., Hidalgo, I. y Figueroa, A. (2019). Competencias Profesionales y Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes, 2019. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 6(2), 101-121. <https://doi.org/10.24265/iggp.2019.v6n2.08>
- SafetyCulture. (2022). Guía de evaluación de la formación. *SAFETYCULTURE*. <https://safetyculture.com/es/temas/evaluacion-de-la-eficacia-de-la-formacion/>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. (Primera edición). Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

- Tejedor, V. (2019). La evaluación del rendimiento incrementa la calidad en la atención en las empresas de servicios. *Revista frecosapiens*, 2(2), 1-6.
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/221970021/221970021.pdf>
- Torres, S., Cuesta, A., Piñero, P.Y. y Lugo, J.A. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, 39(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200124
- Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Méndez, F., Pérez, M., Carruitero, F. y Rojas, V. (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el rendimiento laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(1): 45-50.
<https://core.ac.uk/download/pdf/287171533.pdf>
- Vargas, J. (2022). La organización y la estrategia: preferencias del estratega o imperativo para el éxito. *Revista Administración Mackenzie*, 4(2).
<https://www.scielo.br/j/ram/a/cRpQcwsKFfDyQcqGzbMGBSt/abstract/?lang=es>
- Vargas, T. (2021). Qué importancia tiene el desarrollo del personal en la empresa. *TramitApp*. <https://www.tramitapp.com/blog/que-importancia-tiene-el-desarrollo-del-personal-en-la-empresa/>
- Velásquez, L.E. (2021). Competencias laborales del personal y su influencia en la satisfacción de los padres de familia en una institución educativa privada de Lima Metropolitana. *Revista Desde el Sur*, 13(1).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-09592021000100006
- Velásquez, C. (2020). *Motivación y rendimiento laboral de los colaboradores del banco scotiabank Jaén* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8695/Chinguel%20Vel%C3%A1squez%20Mariela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1. Datos Básicos del Problema

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES		METODOLOGÍA		
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Competencias laborales	Rendimiento laboral	Población:	Tipo:	Técnicas:
¿Cómo se encuentra la situación de las competencias y el rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación, Agencia – Lambayeque?	Evaluar la situación de las competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque.	La evaluación de las competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque exhibe deficiencias.			Todos los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque	Básica	Encuesta

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			Muestra:	Diseño:	Instrumentos :
¿Cómo se perciben las competencias laborales de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque?	Evaluar la percepción de las competencias laborales de los colaboradores.	La evaluación de las competencias de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque las exhibe en un nivel medio.			50 colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque	No experimental	Cuestionario
¿Cómo se percibe el rendimiento laboral de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque?	Evaluar la percepción del rendimiento laboral de los colaboradores.	La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque			Muestreo: No probabilístico	Enfoque: Cuantitativo	
					Unidad de Análisis: Banco de la Nación	Nivel: Descriptivo	

		lo exhibe en un nivel bajo.			agencia Lambayeque		
¿Cómo se puede mejorar las competencias para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores?	Proponer una mejora de las competencias para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores.	La propuesta de mejora de las competencias permite que se optimice el rendimiento laboral de los colaboradores .					

Anexo 2. Instrumentos de Recolección de Datos**CUESTIONARIO**

Estimado (a) participante, se agradece su contribución en el desarrollo del presente cuestionario, a través del cual se busca recoger información referente a mi investigación denominada “Evaluación de las competencias y rendimiento de los colaboradores del Banco de la Nación agencia Lambayeque”, por lo que se solicita su colaboración para poder profundizar el estudio y concluirlo satisfactoriamente.

DATOS ESPECÍFICOS

Código	Categoría	Valor
TD	Totalmente en desacuerdo	1
ED	En desacuerdo	2
NN	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
DA	De acuerdo	4
TA	Totalmente de acuerdo	5

Este cuestionario es anónimo y con propósito netamente académico. Es importante que responda todas las interrogantes con veracidad. Gracias por su valioso aporte.

ÍTEMS		Escala Likert				
		TD	ED	NN	DA	TA
		1	2	3	4	5
Variable I: Competencias laborales						
<i>D1: Métodos para el desarrollo de personas</i>						
1	Cree usted que las clases magistrales o charlas que reciben, sirven para aumentar su conocimiento acorde a sus funciones que realiza.					

14	Cree usted que los trabajadores son perseverantes para el logro de objetivos.					
15	Cree usted que los colaboradores manejan con seriedad los conflictos que se presentan dentro de la organización.					
16	Cree usted que los colaboradores responden adecuadamente ante las dificultades.					
D3: Compromiso organizacional						
17	Cree usted que los colaboradores están identificados con la organización.					
18	Cree usted que los colaboradores se involucran con el cumplimiento de objetivos.					
19	Cree usted que los colaboradores están dedicados y comprometidos con la organización.					
D4: Trabajo en equipo						
20	Cree usted que existe ayuda participativa y solidaria entre los colaboradores para que se alcancen las metas trazadas.					
21	Cree usted que existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores.					

Anexo 3. Formato de Tabulación de Datos

encuesta	pr1	pr2	pr3	pr4	pr5	pr6	pr7	pr8	pr9	pr10	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	Competenc desarrollo	evaluacion	autodesarr	rendimiento	calidad	responsabil	compromis	trabajo	
1	4	3	2	2	2	4	4	3	1	3	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	28	11	13	4	23	7	6	6	4
2	4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	37	15	16	6	46	8	5	6	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	38	15	16	7	47	8	6	6	4
4	3	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	31	11	14	6	50	10	6	6	4
5	4	4	3	4	2	4	5	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	36	15	15	6	50	7	6	7	4
6	4	4	4	3	4	3	4	4	1	3	2	2	4	2	3	1	2	3	2	2	2	34	15	15	4	49	8	6	7	4
7	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	2	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	37	15	16	6	52	8	7	8	4
8	4	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	2	2	1	2	2	2	2	31	12	13	6	52	10	6	5	4
9	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	35	14	14	7	50	9	6	6	4
10	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	38	15	16	7	48	8	5	6	4
11	4	3	3	3	3	3	4	4	3	1	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	31	13	14	4	47	8	6	6	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	39	16	16	7	51	8	7	8	4
13	4	4	2	4	2	3	5	4	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	35	14	14	7	53	7	7	8	4
14	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	33	12	14	7	53	10	7	6	4
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	38	16	15	7	50	8	5	6	4
16	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	34	14	14	6	48	7	8	6	4
17	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	36	15	14	7	51	8	8	6	4
18	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	38	15	17	6	52	8	8	6	4
19	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	34	14	13	7	54	9	9	6	4
20	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	2	4	1	3	1	3	2	2	2	2	40	16	15	9	52	8	5	7	4
21	4	4	2	2	2	3	5	3	3	4	2	2	4	2	3	4	3	2	2	2	2	32	12	13	7	52	8	9	7	4
22	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	37	15	15	7	53	7	7	7	4
23	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	34	14	13	7	52	8	7	8	4
24	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	3	2	3	4	2	2	36	15	14	7	55	8	7	9	4
25	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	37	15	14	8	54	7	8	7	4
26	4	4	2	2	3	4	5	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	36	12	15	9	56	10	9	7	4
27	3	4	3	4	2	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	3	2	2	2	2	37	14	14	9	61	11	9	7	4
28	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	4	38	16	14	8	58	7	8	6	6
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	2	2	3	2	3	4	3	3	40	16	16	8	58	9	7	9	6
30	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	36	15	15	6	60	7	7	9	6
31	3	4	3	2	4	4	4	4	5	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	37	12	16	9	55	7	6	7	6
32	4	4	4	3	2	4	5	4	5	4	2	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	39	15	15	9	54	8	7	7	6
33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	39	15	16	8	55	8	6	7	6
34	3	4	4	4	2	3	4	4	3	5	2	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	36	15	13	8	54	8	6	7	6
35	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	36	14	14	8	53	7	6	7	6
36	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	38	17	14	7	55	8	6	9	6
37	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	35	12	16	7	60	8	8	9	6
38	5	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37	16	14	7	63	8	9	9	6
39	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	34	12	14	8	66	10	9	9	6
40	5	4	4	3	2	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36	16	14	6	68	10	9	9	6
41	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	37	14	15	8	68	9	9	10	6
42	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	36	15	13	8	64	10	7	7	6
43	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	38	14	17	7	65	10	9	10	6
44	4	4	4	3	2	3	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	36	15	13	8	70	10	10	9	6
45	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	35	14	14	7	70	10	10	9	6
46	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	38	15	16	7	71	10	10	10	6
47	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	38	15	16	7	73	12	9	10	6
48	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	36	14	15	7	74	12	10	9	6
49	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	37	15	15	7	77	12	11	9	8
50	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	37	14	16	7	80	12	11	9	8

