

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN  
CON EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA DE LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2017**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER  
DEYSI SILVIA ALBÚJAR ARRIOLA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA- PERÚ**

**2017**

A Dios, por regalarme la gracia de vivir y por ser el centro de todo.

A mis padres y hermanos por su motivación, perseverancia y amor.

A mi novio por su apoyo incondicional y sus consejos diarios.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos los que me apoyaron en esta investigación, amigos, familiares, compañeros de la universidad, a mi asesor el profesor Willian Iraola por la paciencia que ha tenido y porque estuvo pendiente del desarrollo de mi trabajo. Finalmente, a mi alma mater, la Universidad Ricardo Palma, por haberme abierto las puertas y acogido durante el desarrollo de mi carrera.

## PRÓLOGO

La Gestión de Recursos Humanos por competencias es un proceso que se basan en la motivación, en los rasgos de carácter, en las actitudes, los conocimientos y capacidades de las personas que son requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil requerido por la organización; a medida que avanza la tecnología y las organizaciones se desarrollan cada día en formar negocios, con el objetivo de implementar una nueva técnica de gestión de los negocios que permita gestionar los recursos humanos de manera integral y efectiva de acuerdo a las estrategias y misión de la organización.

Por otro lado, el Clima Laboral es uno de los temas más importantes para la organización, no es fácil conseguir un buen clima, pues no depende de una persona sola, sino de un grupo. Uno de los problemas, es la falta de buenos canales de comunicación, y desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato por el cual no existe. Si no se tiene un buen clima laboral en la organización, esta se condena al fracaso. Entonces podemos definir el clima laboral como un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracteriza a la empresa.

La razón principal por la que escogí este tema de investigación, fue la necesidad de analizar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el Clima Laboral en una institución financiera. Si bien existen tesis previas que abordan, ya sea La Gestión de Recursos Humanos por competencias o el Clima Laboral, son casi nulos los estudios que relacionan ambos conceptos; sobre todo si tomamos en cuenta las investigaciones realizadas en nuestro país.

Esta investigación se encuentra enfocada específicamente en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana, que actualmente es líder en nuestro país.

De la misma forma la investigación, busca relacionar nuestras dos variables, para conocer si la Gestión de Recursos Humanos por Competencias favorece positivamente con la situación actual que se presenta en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana. Es a partir que, de este supuesto, se plantea este estudio para proponer la relación que apuntan a fortalecer la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el Clima Laboral.

La importancia del Clima Laboral como percepción compartida por los miembros de una organización respecto al trabajo, nos lleva a evaluar las dimensiones y relaciones con la Gestión de Recursos Humanos por competencias. Siendo los colaboradores la mano de obra sostenible y el motor de la organización, que cooperan con el logro de los objetivos y de la misión.

Para finalizar, quiero agradecer a los profesores por su valiosa asesoría y su tiempo invertido, en el transcurso de la elaboración de la presente investigación.

## Índice

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
PRÓLOGO.....	iv
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO 1.....	1
1. Planteamiento del estudio .....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2 Formulación del problema .....	3
1.2.1 Problema Principal .....	3
1.2.2 Problemas Secundarios .....	3
1.3 Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Delimitación de la investigación.....	5
1.4.1 Delimitación temporal.....	5
1.4.2 Delimitación espacial.....	5
1.4.3 Delimitación social .....	5
1.4.4 Delimitación conceptual .....	5
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.6 Limitaciones de la investigación.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. Marco teórico y Conceptual.....	7
2.1 Antecedentes de la investigación .....	7
2.2 Marco histórico .....	12

2.3 Marco Legal .....	17
2.3.1 Legislación laboral vigente .....	17
2.4 Marco Teórico.....	18
2.4.1 Gestión de Recursos Humanos.....	18
2.4.1.1 Concepto .....	18
2.4.1.2 Ubicación y funciones del área de Recursos Humanos.....	19
2.4.1.3 Planeamiento de los Recursos Humanos.....	21
2.4.1.4 Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	23
2.4.1.5 Análisis y descripción de puestos .....	29
2.4.1.6 Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos .....	33
2.4.1.7 Formación .....	50
2.4.1.8 Evaluación de desempeño .....	59
2.4.1.9 Desarrollo y planes de sucesión – La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos .....	67
2.4.2 Clima Laboral .....	84
2.4.2.1 Concepto .....	84
2.4.2.2 Importancia del clima organizacional .....	86
2.4.2.3 Objetivo del clima laboral:.....	87
2.4.2.4 Tipos de clima.....	88
2.4.2.5 Factores del clima laboral .....	92
2.5 Marco Conceptual.....	93
CAPÍTULO III.....	95
3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	95
3.1 Hipótesis General.....	95
3.2 Hipótesis Específicas .....	95
CAPÍTULO IV.....	97

4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	97
4.1	Método de investigación .....	97
4.2	Diseño de la investigación .....	97
4.3	Población y muestra de la investigación .....	98
4.4	Variables de la investigación .....	99
4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	112
4.5.1	Técnicas .....	112
4.5.2	Instrumentos.....	112
4.6	Procedimiento y recolección de datos.....	113
4.7	Técnicas de procesamiento de análisis de datos .....	113
	CAPÍTULO V.....	114
5.	Resultados Obtenidos.....	114
5.1	Presentación y análisis de resultados .....	114
5.1.1	Análisis y descripción del puesto.....	114
5.1.2	Atracción selección e incorporación .....	116
5.1.3	Formación .....	117
5.1.4	Evaluación de desempeño.....	119
5.1.5	Desarrollo y planes de sucesión.....	120
5.1.6	Remuneración beneficios .....	121
5.1.7	Gestión de recursos humanos por competencias.....	123
5.1.8	Autorrealización.....	124
5.1.9	Involucramiento laboral .....	126
5.1.10	Supervisión.....	127
5.1.11	Comunicación .....	129
5.1.12	Condiciones Laborales.....	130
5.1.13	Clima Laboral .....	132



5.2	Prueba de Hipótesis.....	133
5.2.1	Hipótesis principal .....	133
5.2.2	Hipótesis específica N°1 .....	135
5.2.3	Hipótesis Específica N°2 .....	137
5.2.4	Hipótesis Específica N°3 .....	138
5.2.5	Hipótesis Específica N°4 .....	140
5.2.6	Hipótesis Específica N°5 .....	141
	CONCLUSIONES .....	146
	RECOMENDACIONES .....	148
	REFERENCIAS.....	150
	APÉNDICES .....	153
	Apéndice A- Matriz de Consistencia .....	154
	Apéndice B- Encuesta 1 .....	159
	Apéndice C-Encuesta 2.....	163

## Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis y Descripción del puesto.....	114
Tabla 2. Atracción selección e incorporación.....	116
Tabla 3. Formación.....	117
Tabla 4. Evaluación de desempeño.....	119
Tabla 5. Desarrollo y planes de sucesión.....	120
Tabla 6. Remuneración beneficios.....	121
Tabla 7. Gestión de recursos humanos por competencias.....	123
Tabla 8. Autorrealización.....	124
Tabla 9. Involucramiento laboral.....	126
Tabla 10. Supervisión.....	127
Tabla 11. Comunicación.....	129
Tabla 12. Condiciones Laborales.....	130
Tabla 13. Clima Laboral.....	132
Tabla 14. Gestión de recursos humanos por competencias- Clima Laboral.....	134
Tabla 15. Gestión de recursos humanos por competencias-Autorrealización.....	135
Tabla 16. Gestión de recursos humanos por competencias-Involucramiento laboral.....	137
Tabla 17. Gestión de recursos humanos por competencias-Supervisión.....	138
Tabla 18. Gestión de recursos humanos por competencias-Comunicación.....	140
Tabla 19. Gestión de recursos humanos por competencias-Condiciones Laborales.....	141

## Lista de Figuras

Figura 1. Sobre el análisis y descripción del puesto en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	115
Figura 2. Sobre Atracción, selección e incorporación en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	116
Figura 3. Sobre la Formación en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana .....	118
Figura 4. Sobre la evaluación de desempeño en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	119
Figura 5. Sobre el Desarrollo y planes de sucesión en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	120
Figura 6. Sobre la Remuneración beneficios en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	122
Figura 7. Sobre la Gestión de recursos humanos por competencias en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	123
Figura 8. Sobre la Autorrealización en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	125
Figura 9. Sobre el Involucramiento laboral en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	126
Figura 10. Sobre la Supervisión en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana .....	128
Figura 11. Sobre la Comunicación en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	129
Figura 12. Sobre las Condiciones Laborales en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	131

Figura 13. Sobre el Clima Laboral en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.....	132
Figura 14. Distribución del clima laboral de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias .....	135
Figura 15. Distribución de la Autorrealización de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias.....	136
Figura 16. Distribución del Involucramiento Laboral de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias.....	138
Figura 17. Distribución de la Supervisión de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias .....	139
Figura 18. Distribución de la Comunicación de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias.....	141
Figura 19. Distribución de las Condiciones Laborales de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias.....	142

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de relación entre la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.

Asimismo, el estudio se realizó en el año 2017, con una duración de 5 meses aproximadamente. Es una investigación descriptiva, ya que se centra en recolectar datos que describe la situación detallada de las características de las variables que se estudian. Se busca mostrar los aspectos que perjudican su variable independiente Gestión de Recursos Humanos por Competencias y la variable dependiente Clima Laboral.

Se realizó una muestra de 22 colaboradores, aplicando la técnica de la encuesta, con un cuestionario como instrumento de medición, que consta de un total de 101 preguntas: 51 para Gestión de Recursos Humanos por Competencias y 50 para Clima Laboral. Los resultados demuestran que la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, se muestra inadecuado y se sugiere desarrollar talleres gerenciales enfocados al desarrollo de competencia entre los trabajadores. En cuanto al Clima Laboral muestra que se necesita desarrollar y facilitar la autorrealización, el involucramiento laboral, supervisión, comunicación y las condiciones laborales ya que arrojan resultados negativos.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, Clima Laboral, competencia, autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales

## ABSTRACT

The present research aims to determinate the level of the relationship between The Human Resources Management by competencies and the working environment in the area of credit of a Financial Institution of Metropolitan Lima.

The study was also carried out in 2017, with a duration by approximately 5 months. It is a descriptive research since it focuses on collecting data that describe the detailed situations of the characteristic of the variables being studied. It seeks to show the aspects that undermine its independent variable Human Resources Management by Competencies and the dependent variable Labor Climate.

A sample of 22 employees was applied, applying the survey technique with a questionnaire as a measurement instrument, contains a total of 101 questions:

51 for Human Resources Management by competencies and 50 for Work Climate. The result show that Human Resources Management by competencies is inadequate and it is suggested to develop managerial workshops focuses of the development of competence among workers.

Regarding the Labor Climate, It is necessary to developed and facilitate self realization, labor involvement, supervisión, communication and working, as they yield negative results.

Key words: Human Resources Management, Labor Climate, Competitions, Self realization, Labor Involvement, supervision, communication, working conditions

## CAPÍTULO 1

### 1. Planteamiento del estudio

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

En el Perú el sector financiero está integrado por organizaciones de personas. Todo depende de la calidad del talento de colaboradores, como los colaboradores que trabajan cara a cara con el cliente y el liderazgo ejecutivo. Las entidades financieras que cuentan con un alto clima laboral van a disfrutar de una ventaja competitiva al alcanzar o sobrepasar sus metas. Existen diferentes organizaciones que prestan servicio como los bancos, financieras, cajas municipales, compañías de seguros, AFP. En esta investigación nos centraremos en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana ubicada en el distrito de San Martín de Porres. Nació bajo la experiencia de la asociación sin fines de lucro ACP Acción Comunitaria Perú con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. Es reconocido en el año 2006 con el premio a la excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por campaña "Créditos Aprobados". A principios del 2014 fue adquirido por Edyficar y es donde se produjo la fusión entre dos grandes Financieras. En la actualidad la agencia estudiada cuenta con 22 colaboradores del área de créditos : promotores, asistentes, asesores y gerente de agencia.

En el área de personal se presenta las siguientes deficiencias: a) no se identifica claramente las características de los puestos, b) no se solicita correctamente un nuevo empleado o posición a cubrir, c) no se analiza coherentemente el comportamiento de los participantes durante la capacitación, d) no hay una adecuada evaluación de desempeño en función al

puesto, e) no se identifica correctamente los puestos clave, f) no hay un estudio correcto para la escala de salario.

Las causas que le originaron son: a) no se realiza una correcta descripción de los puestos, b) no se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades, c) no se aprecia las diferentes reacciones de los participantes como participación al puesto, d) los jefes no promueven capacitaciones que necesitan, e) no cumplen con las actividades laborales, f) la remuneración no está de acuerdo al desempeño y logros.

Con esta investigación se espera que contribuya la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su relación con el Clima Laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

**Control del pronóstico:** Para mejorar las situaciones descritas en el objeto de estudio, se propuso: Gestión de Recursos Humanos por competencias y su relación con el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017, que traerá los siguientes beneficios:

- Autorrealización
- Involucramiento laboral
- Supervisión
- Comunicación
- Condiciones laborales



## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema Principal**

- ¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con el Clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?

### **1.2.2 Problemas Secundarios**

- ¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con la autorrealización de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?
- ¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con el Involucramiento Laboral de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?
- ¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con la Supervisión de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?
- ¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con la Comunicación de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?
- ¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con las Condiciones Laborales de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Determinar el nivel de relación entre la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y de autorrealización en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017
- Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el involucramiento laboral en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y la Supervisión en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y la Comunicación en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y las Condiciones Laborales en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

## **1.4 Delimitación de la investigación**

### **1.4.1 Delimitación temporal**

La investigación se realizó de Marzo del 2017 a Julio del 2017

### **1.4.2 Delimitación espacial**

Esta investigación se llevó a cabo en una de las agencias de la institución financiera ubicado en el distrito de San Martín de Porres, provincia Lima, departamento Lima, república del Perú.

### **1.4.3 Delimitación social**

El grupo social objeto de estudio de la investigación, han sido los 22 colaboradores del área de créditos de una de las agencias de la institución financiera.

### **1.4.4 Delimitación conceptual**

La disciplina de la investigación es administración y gerencia, línea de investigación modelo de Gestión en Administración y turismo, y el área temática Recursos Humanos.

## **1.5 Justificación e importancia de la investigación**

La finalidad de esta investigación es el estudio de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su relación con el Clima Laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

La investigación es importante porque permite desarrollar estas variables: Gestión de Recursos Humanos por competencias y Clima Laboral; describirlas en el marco de la administración porque esto nos permitirá acercar la teoría a la realidad al campo administrativo y poder construir nuevas experiencias que consolide el marco teórico que se maneje.

La investigación nos permite garantizar el éxito del cumplimiento de la misión de la organización, y es así donde la Gestión de Recursos Humanos por competencias es el modelo que evalúa las competencias personales específicas de cada puesto de trabajo, adoptando el desarrollo de capacidades y habilidades para el crecimiento y desempeño de los colaboradores en un excelente clima laboral que identifiquen al colaborador con la organización en la manera de como los grupos se integran y trabajan sin conflictos, con un nivel de motivación al sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder realizar las tareas que adquiere su puesto de trabajo, con buenos canales de comunicación , lo que posibilita que los colaboradores del área de créditos se sientan parte de la organización y se involucren en los logros de los objetivos trazados de acuerdo a su misión.

### **1.6 Limitaciones de la investigación**

Uno de los aspectos que han limitado la investigación ha sido la falta de tiempo para coordinar con el personal de créditos, que no contaban con la disponibilidad necesaria debido a las responsabilidades de su trabajo.

El acceso a la información fue uno de los factores de tiempo, ya que dependía del jefe de área y colaboradores, para la aplicación del cuestionario.

La investigadora debe compartir entre las obligaciones laborales para cumplir con el programa de tesis y así mismo cumplir sus obligaciones como miembro de familia. Sin embargo, estas limitaciones no impidieron que se logre la presente investigación.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico y Conceptual

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Se mencionará algunos trabajos de pregrado y posgrado, tanto a nivel nacional como internacional:

- a. La investigación de pre-grado (Allcchuamán,2015), “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad de Andahuaylas”, tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015, como resultado la Gestión de Talento Humano y el Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador.
- b. La investigación de post-grado (Fernández,2011). “Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco” ; tuvo por objetivo establecer cuáles son las causas por las cuales la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE) y las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad no cuentan con un modelo

institucionalizado de gestión del Sistema Recursos Humanos por competencias laborales, como resultado que la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como órgano responsable de impulsar políticas de mejora y desarrollo del personal, no cuenta con procesos ni modelos de gestión basado en desarrollo de competencias laborales, en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas.

- c. La investigación de post-grado (Cabrera, (2011) “Gestión de Recursos Humanos basada en competencias y motivación laboral (estudio realizado con los instructores de intecap en el departamento de Quetzaltenango”. Tuvo por objetivo establecer si la gestión de recursos humanos basada en competencias en las empresas produce motivación laboral, como resultado la presente investigación se demostró que la gestión por competencias las empresas producen motivación laboral, es base del perfeccionamiento de la calidad del profesional, promueve una elevada competitividad, un pleno compromiso con los intereses organizacionales y sociales y un amplio desarrollo de la individualidad. El desarrollo de competencias va ligado a la motivación y al buen desempeño. Y que en la investigación realizada con los colaboradores de INTECAP Quetzaltenango se comprobó que existe motivación personal en los encuestados. Esto demuestra que la adaptación organizacional al modelo de gestión por competencias fue exitoso y demuestra la credibilidad de la certificación de los organismos a cargo y de la efectividad de en la normalización, formación y evaluación de las competencias.

- d.** (Sandoval, 2014). En su tesis titulada “La estructura orgánica y funcional y su relación con la Gestión integrada por capacidades y competencia de los Recursos Humanos en el ámbito de la autoridad nacional del agua”, tuvo por objetivo determinar que una Estructura Orgánica y Funcional contribuirá a mejorar la gestión integrada por capacidades y competencia de los recursos humanos en el ámbito de la Autoridad Nacional del Agua, como los resultado de la encuesta como instrumento de percepción directa que fue tomada a los propietarios, accionistas, directores y otros que operan en esta zona norte del Perú, coinciden que la calidad del servicio es básico para garantizar las inversiones en sus respectivas empresas y la eficiencia, la eficacia y la competitividad van de la mano, lo que permite que las organizaciones de la Autoridad Autónoma del Agua puedan ser una organización modelo del sector público en Perú.
- e.** La investigación de pre-grado (Rivera, 2014), “Programa de Recursos Humanos e influencia en el Clima Laboral de los colaboradores de maquinarias U-GUIL S.A”. Tuvo por objetivo Determinar en qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014, según los resultados obtenidos se observa que el Programa de Recursos Humanos influenciaría de manera positiva en la empresa Maquinarias U - Guil, ya que aplicando los cuatro talleres del Programa de Recursos Humanos, los colaboradores tendrían un mejor rendimiento laboral, mejorando sus habilidades profesionales y personales, dando como consecuencia un mejor clima laboral a nivel de todas las áreas de la empresa.
- f.** (Contreras, 2015) en la investigación titulada “Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior” su objetivo fue Establecer los resultados del

clima organizacional de una institución de educación superior de la ciudad de Guatemala que permitan proponer un plan de mejora para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, estableciendo la situación actual de la organización en los factores de: a) Eje Institucional: Organización Laboral, Percepción de la Institución, Comunicación y Condiciones. b) Eje personal: Involucramiento, Capacitación y Desarrollo, Relaciones y Trabajo en Equipo y Liderazgo. Como resultado, el estudio se estableció que es necesario emprender acciones tal como implementar un plan de carrera y contar con un sistema de reconocimiento al buen desempeño, que conlleven a que el grado de satisfacción se eleve.

- g.** La investigación de post-grado (Astheria, 2015) titulada “El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura”. Su objetivo fue describir el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura, los factores y dimensiones que el profesorado de la institución señala como influyentes para su configuración. El estudio reveló que en la institución existe un clima laboral, con bajos niveles de comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, a pesar que como expresa Chiavenato (2007) la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana, sin embargo esta se ve afectada en la institución por dos aspectos fundamentales, en cuanto a la rapidez con que se traslada la información entre profesores y equipo directivo y al respeto que existe entre los miembros de la institución que tiene la media más baja entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo.



- h.** (Mino, 2014) En la investigación titulada “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas marakos 490 del departamento de Lambayeque “Su objetivo fue determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque. El estudio reveló la dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.
- i.** La investigación de post-grado (Williams, 2013) “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública” Su objetivo fue conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal. Como resultado el estudio reveló que la motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas

partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.

- j. La investigación de post-grado (Quispe,2015) “Clima Organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas”, su objetivo fue Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015. Como resultado la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

## **2.2 Marco histórico**

### **a) Gestión de Recursos Humanos por Competencias**

El área de recursos humanos ha tenido constantes cambios. Con estos cambios las organizaciones se dieron cuenta que las personas son el motor para ellas. Y estas forman parte de las organizaciones y desarrollan diferentes funciones y pasan el mayor tiempo trabajando. Y para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos, pero es el personal el capital activo e intangible con conocimientos, destrezas o habilidades, competencias y motivación que a día aportan su capital intelectual logrando los objetivos de las empresas, es así que deben ser consideradas el mayor activo de cada una.

En el transcurso del siglo XX se produjo grandes cambios de forma acelerada que influyeron en las empresas, como consecuencia de la Revolución Industrial.

Surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. (Chiavenato,2007:1).

Por la década de 1950, ya no se llamó Relaciones Industriales, por el cual optó el nombre de administración de personal, de acuerdo con la legislación laboral y administrando los conflictos que surgían.

En la década de 1960, el concepto sufrió otra nueva transformación, los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente, y las personas se convirtieron como recurso fundamental para el triunfo de cada organización; y es a partir de 1970 surge el concepto de administración de recursos humanos.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. (Chiavenato,20047:2).

- Aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes cada una con una personalidad distinta que lo caracteriza a cada uno, que poseen habilidades, conocimientos, destrezas.

Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización. (Chiavenato,2007:2).

- b) Las personas impulsan a las organizaciones, ya que son capaces de conceder inteligencia, talento, para competir en el lugar y tiempo necesario que están llenos de cambios y desafíos constantes.

#### **b) Clima laboral**

- **Corriente tradicional:** Se considera que al hombre no le gusta trabajar, solo lo hace por ganar dinero, por sus intereses materiales que esperan ser mandados por sus jefes. Se inicia en la segunda mitad del siglo XIX en EEUU, justo en el inicio del trabajo fabril asalariado que fue caracterizado por el conflicto entre empleados y jefes en incrementar la eficacia de las organizaciones, que resultaba desfavorable la calidad de vida de los trabajadores. Bordas (2016) refiere que la corriente tradicional concibe la organización como un sistema mecánico cerrado y como un sistema burocrático despersonalizado, a cuyos problemas se pretende dar una solución científica y racional, con la única finalidad de incrementar su eficacia, proponiendo un «único mejor modo» de diseñar las organizaciones, que fuese aplicable universalmente.

Lo representan:

Taylor en 1911 con su teoría de la organización científica del trabajo.

Fayol en 1916 con su teoría de la administración científica

Hugo Münsterberg en 1913, con su análisis sobre la eficiencia en las industrias.

- **Corriente sociológica:** Se considera al ser humano como ser social, que es influenciado por las interacciones sociales, y que busca satisfacer necesidades sociales.

El trabajador al pasar de un modelo psicofisiológico a un socioemocional, referente al concepto de trabajo, tiene ahora como causa el grado de satisfacción obtenido, que se determinará por el trato social que reciba el trabajador en la empresa que labora.

La corriente sociológica manifiesta, que las personas llevan valores y objetivos, y su comportamiento es influenciado por grupos en el lugar de trabajo. Esta corriente prevalece la responsabilidad en la gestión de los trabajadores y así incrementar la satisfacción de los trabajadores y productividad. Entre sus representantes está Elton Mayo, John Dewey en 1922 , con su estudio sobre la naturaleza humana y la conducta, y Kurt Lewin.

- **Corriente Humanista:** Es la corriente donde las personas desarrollan sus propias capacidades, donde el hombre se autorrealiza, Bordas (2016) refiere que se habla de un individuo autodisciplinado, orientado hacia el logro personal y el crecimiento psicológico. Esta concepción del individuo contradice y supera las suposiciones tradicionales y completa las propuestas de la corriente sociológica o de relaciones humanas. Así al «niño» del taylorismo y al «trabajador sonriente» de la corriente sociológica o de relaciones humanas le sustituye el adulto responsable y con iniciativa de la corriente humanista.

El hombre es considerado como recurso, no solo como mano de obra sino también lo consideran con capacidad creativa y optar de manera responsable, autocontrolada y autodirigida; dando oportunidad de satisfacer sus necesidades en el crecimiento

personal en el trabajo. El trabajador es un el que decide y soluciona problemas, desarrollando conductas con el fin de los objetivos de las organizaciones, limitado por entornos individuales, sociales, etc, Los principales representantes son Abraham Maslow con la Teoría sobre la motivación humana donde expone la pirámide de necesidades, Frederick Herzberg que en 1959 con su teoría de los factores higiénicos, Douglas Mc Gregor en 1960 con su Teoría X e Y, James March y Herbert Simon que en 1958 contribuyeron en materia de teoría de la decisión y sus modelos económico-decisores.

- **Perspectivas contingente y sistémica:**

Basado en el concepto de un hombre complejo, se centra en el funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de mejorar el desempeño, por el cual consideran, que necesitará de las contingencias ambientales y así la organización será eficaz.

- **Perspectiva estratégica**

Inicia en el siglo XXI, con transformaciones en los valores, procesos y los diversos estilos de dirección por consecuencia del entorno como la creciente complejidad de la economía, globalización. Etc. Los recursos humanos y los clientes son considerados pilares como éxito en la organización. Donde el recurso humano es considerado en el factor determinante de la organización. Bordas (2016) indica que se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía, son difícilmente imitables por los competidores. No se concibe a la persona como un coste, sino como un recurso humano que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar. Se considera que, si bien el comportamiento del individuo está modelado por el comportamiento de la organización en que se desarrolla,

también la persona, por medio de sus características personales y de su comportamiento, puede influir en la propia organización y transformarla participando en la construcción de la misma. Este cambio en la concepción de trabajador (que ahora se prefiere llamar colaborador) explica la tendencia que existe en esta época a buscar e identificar la mejor manera de dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización.

Se debe tener en cuenta que para un crecimiento efectivo las calificaciones profesionales son indispensables, la forma de direccionar la organización es un factor indispensable de la productividad, ya que la gerencia será la que permita un apropiado uso de los factores.

## **2.3 Marco Legal**

Se mencionará las siguientes leyes y normas que fundamentan y sustentan la investigación:

### **2.3.1 Legislación laboral vigente**

**a) Decreto Supremo N° 003-97-TR (27/03/1997)**

Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral

**b) Decreto Supremo N° 001-96-TR (26/01/1996)**

Reglamento de Ley de fomento al empleo.

## **2.4 Marco Teórico**

### **2.4.1 Gestión de Recursos Humanos**

#### **2.4.1.1 Concepto**

Las organizaciones establecen diversos modelos de competencias, que son grupo de procesos que interactúan con las personas, y estas permiten seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas que integran en la organización en relación con las competencias, que sean necesarias para el alcance de los objetivos de dicha organización.

Cuando hablamos de dirección y gestión de recursos humanos nos estamos refiriendo a la gestión de las personas que conforman una organización; y estamos, en este caso, hablando de la gestión del principal recurso del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad. (Pereda,2011:11).

La Gestión por competencias o Gestión de Recursos Humanos por competencias a la que hace referencia el título de este capítulo implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos. (Alles, 2016: 79).

Chiavenato (2007) afirma:

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.



Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. (p.1)

Por otro lado, Alles (2016) indica:

La expresión “recursos humanos”, no como disciplina, sino como tema, en general, nos involucra a todos, a los especialistas en el área y a quienes se ocupan de otras especialidades, siendo estos últimos más numerosos. ¿Por qué esta afirmación? En mayor o menor grado, todos somos jefes, compañeros y/o colaboradores de otras personas. La gran mayoría de los puestos de trabajo se desempeñan en ámbitos donde, además, lo hacen otras personas. Por esta razón se puede afirmar que la temática que nos ocupa, los Recursos Humanos, no es solo de interés para los que nos dedicamos a ella. Por el contrario, es una temática para todos y de todos. (p.73)

#### **2.4.1.2 Ubicación y funciones del área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos tiene a cargo variedad de temas, desde aspectos legales relacionados con las personas, hasta la administración de los Recursos Humanos. No hay una ubicación exacta, ya que existen muchas variantes. Es importante aclarar que la función del área de Recursos Humanos puede tener otros aspectos a su cargo, además de los aquí mencionados; solo por citar dos muy frecuentes: 1) liquidación de salarios, beneficios y temas impositivos relacionados y 2) relaciones sindicales, además, de seguridad y otros netamente

vinculados a los aspectos legales de la relación de colaboradores con su empleador. (Alles,2016:37)

Una buena utilización de los subsistemas, permitirá que los colaboradores y los directivos de la organización, trabajen a la par, logrando los objetivos organizacionales; si los subsistemas son establecidos de esta forma, entonces será de tipo ganar –ganar, ya que será bueno para la organización y los colaboradores de todas las áreas. Los subsistemas están compuestos por normas, políticas y procedimientos que juntos colaboran hacia una sola meta; estos subsistemas son:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

Los métodos y procedimientos que se encuentren relacionados con los colaboradores deben ser aprovechado y llevados a práctica, sean más simple los procedimientos, y esto posibilita que sean comprendidos y llevados a práctica.

Los distintos métodos de trabajo se “resumen” en el descriptivo de puestos, que será la base de todos los otros subsistemas: Atracción, selección e incorporación de personas, Evaluación de desempeño, Remuneraciones y beneficios, Formación, y Desarrollo y planes de sucesión. En cuanto al colaborador, el referido documento (descriptivo de

puestos) será la guía sobre la cual deberá basar su accionar cotidiano y en relación con la que se medirá su desempeño y la adecuación persona-puesto. (Alles,2016:46)

#### **2.4.1.3 Planeamiento de los Recursos Humanos**

La incorporación de personas, desarrollo de competencias, etc, son algunos de los aspectos del planeamiento. Es así como el área de Recursos Humanos calificará las necesidades que tiene relación con los colaboradores de la organización; y afrontar los desafíos constantes y exigentes. Por lo cual los gerentes de las distintas áreas y el área de Recursos Humanos deberán establecer un clima apto y lograr la formación de los colaboradores con la estrategia establecida.

Un camino para realizar el planeamiento de los recursos humanos será responderse preguntas como las siguientes:

- a) ¿Cuál es el foco del negocio/actividad de la organización?
- b) ¿Qué capacidades (conocimientos y competencias) necesita la organización para cumplir los objetivos estratégicos?
- c) ¿Cómo aplicar las diferentes herramientas de Recursos Humanos para aprovechar, reforzar o eventualmente adquirir las capacidades necesarias (conocimientos y competencias)?. (Alles,2016:48)

#### **¿Cómo se lleva a cabo el planeamiento?**

El planeamiento se lleva globalmente con el planeamiento general de la organización. Alles (2016) nos muestra algunos ejemplos cuando puede llevar el planeamiento en las siguientes ocasiones:

- Cuando la organización en su conjunto prepare el presupuesto del próximo ejercicio.
- Para el análisis estratégico de un área de negocios en particular.
- Frente a una acción concreta derivada de la estrategia o de alguna otra necesidad organizacional, como, por ejemplo, abrir o cerrar una sucursal o fábrica.
- Por fusión o compra de toda la organización o de un área de negocios en particular. (p.49)

El inventario de recursos humanos, consta de la importancia de los colaboradores y sus capacidades. por ejemplo, serían los siguientes datos: área, puesto, nombre del colaborador, estudios, edad, domicilio, conocimientos, experiencia, etc, y así preparar inventarios con los datos de manera sencilla.

Para confeccionar un inventario de las personas por área/sector, será muy útil la participación de todas las áreas involucradas. Se podrá partir de la información disponible en el área de Recursos Humanos y completar con mayor detalle de información y/o actualizar la ya existente. La confección de un inventario de capacidades implica consignar las características relacionadas con la capacidad para desempeñar diferentes trabajos. Dicha descripción podrá indicar estudios realizados (títulos obtenidos, exámenes aprobados), formación obtenida, experiencia, evaluaciones de sus superiores, etc.(Alles, 2016:51)

Los pasos para realizar un inventario son:

1. Realizar un inventario de todos los colaboradores de la organización.
2. Definir la estructura que la organización necesita.
3. Relacionar el inventario (paso 1) con (paso 2)
4. Establecer las necesidades de la organización en la parte interna que es cubrir los puestos con colaboradores que están integrando la organización.
5. Definir (paso 4) si cumple con las necesidades de manera interna o habrá que reclutar de manera externa.
6. Determinación de necesidades como la formación y el desarrollo de conocimientos y competencias de los colaboradores.
7. Determinar programas de acción para las personas que quedarán fuera de la organización.

#### **2.4.1.4 Gestión de Recursos Humanos por Competencias**

Permite formar a las personas integrantes de la organización, de acuerdo a sus objetivos estratégicos; “Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos”(Alles, 2016:79).

Este modelo incluye un conjunto de procesos que están relacionados con los colaboradores, y permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas para alcanzar la estrategia de la organización.

**¿Por qué implantar Gestión por competencias?** Es una herramienta de gestión, que ayuda dirigir y manejar, mayormente la visión y las estrategias están acordadas por un grupo pequeño de personas y deberá ser desarrollada por todos los colaboradores de diferentes puestos y áreas de la organización. Alles (2016) afirma: “El modelo de competencias servirá para alcanzar esa visión, para lograr los retos planteados por la estrategia organizacional, en la medida en que dicho modelo incluya en su definición los aspectos necesarios para alcanzarla” (p.88). Cuando el modelo de competencias se define de este modo, agrega valor a la estrategia.

### 1. Modelos de competencias

Los modelos se determinan a medida de la organización, se debe tener claro el correcto uso de idioma y los conceptos, ya que muchos están relacionados, no es fácil trabajar en un equipo sin una comunicación eficaz; pero una persona con comunicación eficaz será un mejor líder.

- Competencias Cardinales: Solo hacen referencia a lo fundamental, como los valores y algunas características que hacen la diferencia en la organización de otras.
- Competencias específicas gerenciales: son las que tienen a cargo a otras personas. (jefes)
- Competencias específicas por área: relacionado con grupos pequeños de personas específicas.

Luego de definir los diferentes tipos de competencia, se conforma el Diccionario de competencias y luego se realiza el siguiente paso:

determinar las competencias y los grados que sean requeridos para cada puesto.

a) **Armando el modelo de Competencia**

Primero se arma talleres de reflexión, definiendo que tipo de competencia conformará el modelo, luego se prepara el Diccionario de competencias, a continuación, los ejemplos de comportamientos, reunidos en un documento que es el Diccionario de comportamientos.

Para la confección del Diccionario de competencias, estas se abren en cuatro grados o niveles. La mencionada apertura se realiza del mismo modo para todas las competencias del modelo. Nuestra sugerencia es emplear una escala de cuatro grados; si se optara por una cantidad de grados diferente, se deberá respetar la coherencia dentro del modelo. (Alles, 2016:103)

Se confeccionan el Diccionario de competencias y el Diccionario de comportamientos; que se preparan cinco ejemplos de comportamientos por cada grado, que son las conductas observables que detectan y miden las competencias. Es así como los descriptivos de los puestos nos detalla las competencias y conocimientos que debe tener cada participante, podemos concluir que las competencias definen las características de personalidad y son los comportamientos que miden las competencias.

El especialista de RRHH y el cliente interno usarán el diccionario de comportamiento, para poder evaluar, y utilizando un lenguaje sencillo. Para todas las competencias se prepara el Diccionario de preguntas que permitirá evaluar competencias en el transcurso de la entrevista.

**b) La asignación de competencias a puestos**

Se realiza a partir del Diccionario de competencias, en donde se encuentran la definición de competencias y estas están indicadas por nombre, hechas a medida de la organización.

Es importante remarcar cómo se define cada competencia, ya que con frecuencia hay organizaciones que, como producto de incorrectas definiciones del modelo, trabajan de manera equivocada. Si los distintos niveles se definen solo con una palabra (por ejemplo, “grado A como un nivel excelente de la competencia”), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone realmente de un modelo de competencias. (Alles,2016:108)

**c) Modelo de competencias- Implantación**

Comienza definiendo las competencias, con sus respectivos grados y luego se asignan a los diferentes puestos. En resumen, los pasos son:

1. Definir las competencias, de acuerdo a la misión, visión, estrategia de la organización



2. Prepara diccionarios
3. Asignar competencias
4. Inventario, determinar brechas

Después de armar el modelo, Alles (2016) afirma:

Este puede ser utilizado en la evaluación del desempeño, cuyos resultados estarán disponibles al final del período evaluado (en este supuesto, luego de 12 meses). Una vez finalizado el proceso de evaluación, se estará en condiciones de realizar acciones de desarrollo de competencias basadas en el resultado obtenido. Cuando el modelo de Gestión por competencias está funcionando, uno de los pilares –como se verá a continuación– es Selección; es decir que, a través de diversos métodos, se debe lograr que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias necesarias y en el grado requerido, según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. Por lo tanto, los nuevos colaboradores serán seleccionados en función del modelo de competencias. Además, el desempeño se evaluará en función del modelo de competencias, así como las acciones de formación y desarrollos relacionados deberán definirse teniéndolo como guía. (p.113)

d) **Los tres pilares**

Luego de armar el modelo, se debe trabajar lo siguiente:

- Selección: las personas que pasen la prueba de selección, serían los nuevos colaboradores que poseerán al ingreso las competencias que se requiere.
- Desempeño: se miden las competencias con los objetivos y los resultados obtenidos.
- Desarrollo: es permanente, y debe ser diario para la organización y de los colaboradores a través del autodesarrollo.

No son los únicos, pero son los básicos; después que funcionen satisfactoriamente en relación al modelo, se da inicio a otros temas, por ejemplo, planes de carrera, etc, los plazos para que funcionen los subsistemas serían entre 3 y 6 meses de acuerdo a la dificultad de la organización.

## 2. Implementación de modelo de competencia

Programa de difusión del modelo de competencias: corresponde que la organización conozca el modelo de competencias adoptado y aplique a los distintos subsistemas de RRHH.

- Libro organizacional con el modelo de competencias: Puede ser un libro o un folleto explicativo, que este incluido el Diccionario de comportamientos. Es recomendado para organizaciones con un número mayor de colaboradores, y en las empresas pequeñas se puede elaborar un folleto.

- Talleres de difusión del modelo: Son realizados "en cascadas" desde el colaborador número 1 hasta alcanzar a todos los demás colaboradores de las distintas áreas, su función es lograr que todos los colaboradores conozcan el modelo de competencias, junto a sus definiciones y niveles que tengan relación con los planes estratégicos.
- Talleres sobre cómo observar comportamientos: son realizados "en cascada", este taller involucra a todos los integrantes, y tiene el objetivo, que los integrantes del área de Recursos Humanos y así mismo los jefes de cada área y los demás colaboradores, aprendan a observar comportamientos, en base al diccionario de comportamientos.

#### **2.4.1.5 Análisis y descripción de puestos**

##### **Esquema de la descripción de puestos**

Toda organización tiene que contar, por escrito, una descripción de cada uno de los puestos. Con este modo no habrá repetición de tareas, y otras queden vacías de sin ser asignadas.

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados. (Alles,2016:130)

La información de análisis y descripción de puestos es la base para diversas funciones relacionadas con la administración de Recursos Humanos como el reclutamiento y selección, formación, evaluación de desempeño, desarrollo y planes de carreras y remuneraciones

El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, competencias, etc. El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. (Alles,2016:131).

En la correcta descripción de puesto se identifica tres momentos:

- Entrevista de relevamiento estructurada, en la que se puede utilizar cuestionario o no.
- La confirmación de la información.
- Descripción de puesto

Todos estos casos deben ser revisados por el supervisor.

### **1. Análisis de puesto**

Es el procedimiento que se basa en determinar las responsabilidades y las obligaciones de los puestos establecidos en cada organización. Según Alles (2016) nos da información sobre:

- el contenido de un puesto (tareas a realizar);
- los requerimientos específicos;
- el contexto en que las tareas son realizadas;
- qué tipo de personas son las más adecuadas para ocupar esa posición. (p.134)

Con el análisis, se decide qué tipo de persona deben ser contratadas, de acuerdo a su capacidad. La creación de nuevas posiciones, la actualización de remuneraciones, conflictos por no saber quién realiza cada tarea o función, contratación de personas no calificadas para el puesto que estén, demora en la entrega final del servicio que presta la empresa o producto conlleva a desarrollar la descripción del análisis de puestos.

Alles (2016) indica que los beneficios son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión y otros programas internos de desarrollo.

- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía. A partir de la información recolectada en el análisis de un puesto, se efectúa correcciones y la confección de perfiles de búsquedas. Y lo esencial para realizar el análisis son la especificación de la tarea y responsabilidad del puesto, maquinas si son necesarias, condiciones laborales y los requerimientos de personalidad según corresponda al puesto.

## 2. Métodos para reunir información

### Métodos de descripción y análisis de puestos

- Observación directa: el encargado de Recursos Humanos observa las tareas y completa el formulario, sin la necesidad del empleado.
- Entrevista: se realiza al ocupante del puesto.
- Cuestionario: lo resuelve la persona que ocupa el puesto.
- Mixta: la utilización de dos o más de las variantes.

Cada caso depende a utilizar un método o una combinación, lo conveniente es utilizar varios de estos métodos al mismo tiempo, eso depende del especialista que es el encargado de optar cada método que sea necesario.

#### a) La entrevista

Es fundamental y presenta distintos tipos según Alles (2016) :

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.

- Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

(p.139)

Es clave en el proceso de selección y es importante la participación del entrevistado como del entrevistador, por el cual las preguntas deben ser breves y concretas, es necesario que el entrevistador lleve un formulario de guía para la entrevista, y es así como averigua si el entrevistado es idóneo para el puesto. Los cuestionarios son otro método de información del puesto. Ya que los empleados son los que describen sus tareas, funciones y obligaciones del puesto que ocupan. Es rentable, pero debe ser bien administrado.

#### **2.4.1.6 Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos**

##### **Reclutamiento y selección. Diferencias**

Reclutamiento: Es identificar, convocar, reunir y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales se seleccionará a alguno para la oferta de empleo, que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida

Selección: elegir a los candidatos que obtengan el perfil requerido.

Como su nombre lo indica, es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

(Alles,2016:102).

Es importante una correcta definición de qué se está buscando en la empresa y cuáles son las expectativas de los participantes que optan por el puesto.

En la actividad de clasificación de selección es donde se elige a los candidatos con la mayor posibilidad de habituarse al cargo ofrecido por la empresa. No importa si son personas desempleadas o que se encuentren laborando ya sea en la misma empresa o en otras

### **1) La importancia de una buena selección para las organizaciones**

La selección es fundamental para la empresa contratante como también para el nuevo colaborador, en crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, es por eso que la etapa de selección es importante en las empresas y a la vez deberá incrementar nuevas técnicas en esta etapa. Los sistemas de selección basados en competencias emplean filtros, que consiguen seleccionar un número de candidatos adecuados. Estos sistemas van evolucionando, y son comprobadas en competencias difíciles de desarrollar y de esa manera aportan valor al desempeño en un puesto de trabajo. La descripción de puestos y perfiles nos permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño apropiado para el puesto de trabajo

#### **Necesidades del trabajador:**

El trabajo puede considerarse, como cualquier actividad, desde diferentes perspectivas. Para entender mejor a los candidatos que se desea atraer; para luego seleccionarlos y más adelante retenerlos en una organización, quizá sea importante analizar las necesidades que una persona espera que sean cubiertas por su trabajo. Maslow elaboró su teoría en 1954, indicando en la base de la pirámide las necesidades



primarias y, ascendiendo, las menos prioritarias. Un ser humano necesita en primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, como la comida y la vivienda. Luego la seguridad. Hasta aquí, las necesidades se cubren a partir de las compensaciones económicas, pero no terminan allí. A partir de tener las mínimas necesidades cubiertas, las personas requieren más de su trabajo. (Alles,2016:170)

Hay variedad de métodos y sistemas de selección de personal para la incorporación de los candidatos a la empresa para ocupar un puesto, los dos eligen, no solo la empresa sino también el candidato. La empresa primero define los primeros pasos, identificando los perfiles que la empresa necesita para el candidato o los candidatos ideales, por ello es primordial la correcta identificación del perfil y de las expectativas de los candidatos que luego deberá atraerlos.

Las empresas están con el deber de pagar salarios suficientes para proteger a sus colaboradores como a sus familiares. Y también proveer incentivos para motivar el desarrollo de la autorrealización y propia estima, esto se logra mediante políticas y procedimientos de recursos humanos que se deben fijar.

## **2) Inicio del proceso**

Para Milkovich y Boudreau , el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización, y las organizaciones desean obtener

información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.(Alles, 2016:174)

Uno de los problemas de la empresa es cómo reclutar empleados; seleccionarlos, capacitarlos, y asignarlos al puesto. Las necesidades de la empresa y de las personas que trabajan en ella, cambian con el transcurso del tiempo.

El triunfo de selección depende de cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento; si este es inapropiado, el proceso de selección será más costosa, ya que nuevamente se realizará un mejor reclutamiento o sino se tomará una mala decisión.

- **Empleo externo vs. Empleo interno:**

Dentro del área de Recursos Humanos se incluye lo mejor y es por eso que debe analizar si hay candidato que se adecue para el perfil del puesto.

Primeramente, se debe buscar en la propia organización, si no hay resultado, recién allí se aconseja y deberá salir al mercado. La promoción interna es el reclutamiento dentro de una misma organización, es importante ya que se soluciona una necesidad menos costosa, y por otra parte brinda oportunidad de crecimiento en caso sea para una posición superior.

No siempre se piensa que es mejor lo que hay adentro, puede ser como no, en otras empresas se cree lo contrario que lo mejor está afuera.

**a) Reclutamiento interno:**

Ventajas: Más económico. Más rápido. Más seguro en cuanto a los resultados finales. Motiva a los empleados. Es un retorno de la inversión de la empresa en capacitación y desarrollo de personal.

Desventajas: Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el statu quo ).

Se sugiere reclutar de la siguiente manera: publicación de avisos de empleo en el correo interno de la empresa, afiches, etc. Además, adquirir con un inventario con información del personal como los conocimientos, competencias, etc. Se pueden realizar las búsquedas a través de la contratación de un consultor externo (outsourcing)

**b) Reclutamiento externo:**

Ventajas: Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.

Renueva los recursos humanos de la empresa. Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

Desventajas: Es más lento que el reclutamiento interno. Más costoso.

Menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales

a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).

Las fuentes de acceso al mercado son desde la empresa: se hace la búsqueda internamente. Fuentes de outsourcing: se hace la búsqueda con la ayuda de un consultor externo.

- **Evaluación de las necesidades**

En el momento de relevar el perfil es muy importante descubrir las reales necesidades del futuro jefe. Ni sobrevalorar ni subvaluar lo que se requiere. De muy buena fe, nuestro interlocutor puede tener una idea equivocada de lo que necesita. Es muy importante despejar esta incógnita, ya que será clave en todo el proceso que se inicia. (Alles, 2016:176)

### **La remuneración como un elemento más del perfil**

Cabe considerar que no es posible un perfil solo con requisitos de conocimientos, experiencias y competencias, sin embargo, será muy importante para el proceso de selección y elemento clave antes de iniciar.

Alles (2016) afirma:

Recursos Humanos, en su rol de asesor/consultor de su cliente interno, deberá prestar asesoramiento sobre si ese perfil requerido, con ese salario previsto, es factible o no de encontrarse en el mercado. Para ello utilizará información de mercado, producto de encuestas salariales o de consultas informales. El salario es de ese modo un dato más del perfil.

No es posible definir un perfil solo con los requisitos del puesto. La remuneración prevista es un elemento más a tener en cuenta. (p.176)

a) **Definir el perfil**

La edad, sexo, experiencia laboral son fáciles de resolver, de todos modos, es indispensable despejar de la necesidad del puesto. Lo que sí es difícil es la definición de las competencias o características de personalidad de los que se relacionan con el puesto y la influencia que se tienen con el perfil. Lo siguiente es definir la función del candidato, con estos elementos se puede definir las competencias que se requieren.

El perfil es la base fundamental del proceso de selección, es en esta que debe hacerse siempre con relación al perfil requerido al puesto. Y definirse todos los requerimientos que se plantea.

b) **El antiperfil**

No es posible encontrar una persona igual a otra, ya que no se puede reemplazar, cada uno es único con las habilidades, conocimientos, etc, que posee.

Sí es cierto que las organizaciones en su conjunto tienen también su perfil; esto nos indica, de alguna manera, que la gente suele “parecerse” dentro de las organizaciones, lo que no es necesariamente malo ni bueno: depende del caso. En ocasiones, un gerente quiere buscar a alguien “como él”, y en otras aún más graves, como él cree que es. A veces se sobrevalora o se

sobredimensiona el puesto, causando que el postulante seleccionado no llegue luego a interesarse en él. Si, por el contrario, luego de ingresar percibe que el puesto lo excede, se frustrará a corto plazo y se irá. (Alles, 2016:177)

- **Planificación de una búsqueda**

La planificación de una búsqueda es fundamental, ya que cada una requiere de diferentes estrategias y diferentes grados de dificultad en estimar plazos y costos involucrados. Si se parte de un proceso de reclutamiento, la selección será muy sencilla. Los pasos para la planificación de un proceso de búsqueda son: definir el perfil, canales a utilizar para la búsqueda, número de entrevistas y las evaluaciones con quién y si se llegan a realizar, para así armar la carpeta de finalista. Cada empresa manejará diferentes normas explícitas o no, que alcanzará la forma para cada etapa del proceso de selección. Lo importantes es no perder el objetivo principal que es cubrir los requerimientos definidos.

La planificación de una selección incluye determinar y estimar los pasos a seguir y las herramientas a utilizar. El número de entrevistas dependerá de cada búsqueda en particular y de los sectores de la organización que participan en el proceso. Realizar una evaluación psicológica que aporte información sobre aspectos de la personalidad de los candidatos y de sus habilidades intelectuales también permitirá detectar la capacidad actual y potencial del candidato para desempeñar distintas funciones. (Alles, 2016:179)

**a) Planificación**

Para una buena planificación, se incluye las necesidades del personal, la lista de empleados en la cual se especifiquen sus capacidades y competencias, que se realiza de acuerdo a la misión y visión de la organización.

El perfil de la búsqueda es la demanda de reclutamiento y selección, esta demanda debe estar en coordinación con los requerimientos de la empresa. Alles (2016) afirma:

Para la satisfacción de la demanda una empresa tiene diferentes fuentes de aprovisionamiento: internas y externas. Las fuentes internas: ascensos, descensos y/o transferencias. Renuncias, despidos y jubilaciones constituyen un aprovisionamiento negativo. El aprovisionamiento externo hace referencia al mercado en general, que brindará diferentes opciones que podrán ajustarse o no a la remuneración prevista. (p. 181)

Es recomendable primero recurrir a las fuentes internas antes de las fuentes externas. Del análisis de las fuentes internas como externas, se concluirá un pronóstico en satisfacer sí o no la demanda. Y si no es factible para ninguno de los dos, de deberá analizar otra vez la demanda, que lleva el nombre de replanteo de la demanda o perfil. Se sugiere para el desarrollo de la planificación identificar los siguientes pasos para precisar tiempos aproximados y los costos: definir el perfil, identificar los diferentes

canales, número de entrevistas y de qué tipo, cantidad de evaluaciones y cuáles, y finalizar con la presentación de finalistas.

**b) Pasos del proceso de selección**

Este proceso consiste en que sea sencillo y corto, completando los requisitos de la empresa: contratar a la persona adecuada, en el momento y salario indicado. Los pasos a seguir según Alles (2016):

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.

Depende de la línea o cliente interno.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil de la búsqueda y realizar un análisis del cargo a cubrir.

Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.

Paso 6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no. Para reclutamiento interno se puede implementar job posting o autopostulación.



Paso 7. Definición de las fuentes de reclutamiento externo.

Anuncios, bases de datos, redes sociales, contactos, consultoras.

Puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet. Objetivos: descartar casos, identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo que dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: cuestionarios on line o preguntas sobre conocimientos que puedan realizarse de manera previa al proceso de selección propiamente dicho. También, administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir.

Paso 10. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué

grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos.

Paso 12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno. Apoyo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos; cada organización fijará una política al respecto.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. No es de uso frecuente en muchos países; sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que la realizan lo hacen a todos los niveles.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción. (p.192)

Cada caso conlleva a elegir la mejor decisión, para asegurar la contratación de un colaborador se deberá administrar los pasos elegidos.

**c) La redacción del anuncio**

La empresa debe redactar su anuncio de manera directa y clara. Ya que es el reflejo de la organización su manera de presentación y contenido del anuncio. Deberá contener ciertas partes indispensables:

- Definir la empresa: definir el tipo de empresa.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes.
- Indicar qué se ofrece: salario, utilidades, desarrollo de carrera, auto y vivienda si correspondiera, etc.
- Indicaciones finales: qué lugar presentarse, donde y plazo de enviar cv, en el cv indicar referencias, teléfono, e-mail, etc.

“Un buen anuncio establece la diferencia entre recibir muchas cartas “malas” y pocas cartas “buenas”. Refleja la imagen institucional. Los posibles aspirantes, clientes, proveedores, competidores, la comunidad toda, podrán formarse una opinión a través de los anuncios de empleo” (Alles,2016:193).

**d) La entrevista**

Es la herramienta importante en la selección del personal, ya que es la más influyente en la decisión final respecto a la elección del puesto, este tiene un propósito definido en el dialogo; para el buen desarrollo de la entrevista es bueno conocer los objetivos de la organización, revisar el perfil con el cv del postulante, preparar las preguntas. Tiene por objetivo la entrevista por competencia

obtener la mayor información sobre los comportamientos y acciones del entrevistado ha realizado relacionadas con las competencias solicitadas en el puesto.

El entrevistador debe facilitar la comunicación manteniendo la distancia adecuada. Deberá manifestar su voluntad de ayudar, su interés y su intención de tratar los temas en forma estrictamente confidencial, absteniéndose de formular críticas. Posteriormente, expresará su comprensión de los problemas y orientará al entrevistado sobre el camino a seguir. Existen situaciones, problemas, estados de ánimo o deseos que deben analizarse. El entrevistador deberá tratar de descartar cualquier circunstancia que pueda influir en el momento de la entrevista y que no corresponda al comportamiento habitual del entrevistado. (Alles, 2016:199)

Cuando se plantea la selección por competencias, es necesario definir las competencias necesarias, por ejemplo, se puede utilizar lo siguiente:

- Analizar los perfiles siempre en función de las competencias
- Definir nuevas competencias
- Hacer un programa de competencias que se puede desarrollar
- Eliminar parámetros innecesarios.
- De forma realista elaborar los perfiles.

Las competencias son los recursos estratégicos que acceden a determinar la gestión de los recursos humanos en el desarrollo de la selección

La entrevista grupal inicial tiene por objeto informar sobre el programa y no focalizarse en la evaluación de los candidatos.

Estos serán evaluados más adelante mediante la aplicación de técnicas grupales como el assessment ( ACM ), y otras individuales, como exámenes de idiomas o entrevistas de selección. (Alles, 2016:206)

**e) Las evaluaciones**

Dependerá del tipo de posición del puesto que el participante este postulando, aparte de la personalidad, también están las capacidades de razonamiento lógico, habilidades matemáticas, conocimientos, edad, género, clase social influyen en la evaluación.

Dependerá del tipo de posición que se adquiera. Pueden ser de tipo distinto según Alles (2016):

- psicológicas de administración individual o grupal;
- de potencial (es una variante de la evaluación psicológica);
- assessment center ; (especificar)
- técnicas; de idioma (p.208).

### **La importancia de tener una alternativa**

La alternativa es otro postulante adecuado al perfil para cubrir el puesto, que se debe de tener en el momento de la negociación con la persona seleccionada. Ya que por circunstancia externas los mejores candidatos tienen posibilidades mayores en postular en otras búsquedas.

Las empresas suelen complementar los trámites de ingreso con exámenes médicos, reportes financieros y antecedentes policiales o judiciales, eso depende si la empresa decide implementarlos.

### **f) La inducción**

Es otro objetivo importante para el empleado en relación a la empresa, por el cual debe ser planteada con anticipación, lo que debe obtener un manual de inducción es información de la empresa (visión, misión), políticas internas, beneficios, sistemas, horarios, etc. Son importantes las reuniones periódicas para saber cómo les va con la función que realizan, si han cumplido con sus expectativas., etc

- **Seguimiento del candidato ingresado**

El seguimiento de las incorporaciones realizadas es una buena práctica, y puede realizarse en diferentes momentos. Más allá de si se utilizan o no indicadores de gestión, es aconsejable realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores entrevistando a estos y a sus jefes. La mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de Selección. En relación con el

seguimiento de las personas que se incorporan a una organización, es importante también destacar la entrevista de salida como una forma de hacer seguimiento al averiguar sobre los verdaderos motivos por los cuales una persona deja su puesto de trabajo.

(Alles, 2016:229)

#### **2.4.1.7 Formación**

Es guiar a una persona con el fin de perfilar las facultades intelectuales a través de la capacitación para así adquirir o incrementar conocimientos de la persona para el desarrollo de competencias a través de los diferentes métodos.

Los estilos de aprendizaje pueden variar de persona a persona y la expresión hace referencia a las diferentes formas o caminos que los individuos, en general, siguen para alcanzar un nivel superior de conocimientos sobre alguna materia específica. De acuerdo al estilo de aprendizaje de cada uno, unos métodos serán más eficaces que otros. (Alles, 2016:234)

Organizaciones como personas buscan capacitarse para realizar un buen trabajo, y crecer profesionalmente y así tener un buen nivel de vida, respetando ciertos principios, y evaluando los resultados de las capacitaciones, Alles (2016)

Cada uno podrá preguntarse: Las actividades de las que participamos, ¿generaron lo que esperábamos? Si fue así, ¿hemos podido aplicarlo?, ¿nos ayudó a mejorar? (p.236).

##### **a. Los distintos métodos para el desarrollo de personas**

Nosotros podemos elevar nuestros conocimientos y tal vez desarrollar las competencias a través de distintas vías.



- Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo: Hace mención al conjunto de todas las buenas prácticas de distintos métodos o programas para el desarrollo de sus capacidades de la persona mientras aplica la ejecución de sus tareas diarias de su puesto de trabajo.

Por ejemplo, cuando el propio jefe desempeña el rol de entrenador de sus colaboradores. Estos métodos los agruparemos bajo la denominación Programa Jefe entrenador. Es la modalidad más antigua para el desarrollo de personas, ya que tiene un paralelo en la formación dada por un maestro a su pupilo, por ejemplo, en artes y oficios desde la Antigüedad hasta nuestros días. (Alles, 2016:305)

- Método basado en el autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo.

Se ha denominado Técnicas para el autodesarrollo a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Si bien al autodesarrollo lo denominamos “dirigido”, se trata de actividades que, si bien la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las lleva a cabo sólo por su propia iniciativa. (Alles, 2005:248)

Con este método se hace tomar en conciencia a los integrantes de la empresa sobre la necesidad de su autodesarrollo, y brindar información

sobre las competencias que deben desarrollar y a la vez ofrecer las oportunidades e informaciones a los integrantes de la empresa.

- Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo: Son los más difundidos, son grupo de actividades dirigido a la delegación de conocimientos como el desarrollo de competencias. Estas pueden realizarse dentro o fuera de su ámbito y pueden llevarse a cabo en el horario laboral.

Aquí la palabra “fuera” significa que la persona puede estar asistiendo a una actividad formativa en horario laboral, e incluso en el mismo edificio donde realiza sus tareas cotidianas, pero en el momento en que participa de la actividad formativa “no está en su puesto de trabajo”. (Alles, 2016:249)

Estas son planteadas por la empresa, que pueden ser realizadas en su ámbito o como afuera de él según la ubicación geográfica y llevarse en el horario laboral o en cualquier otro. Estos métodos están relacionados con los conocimientos y competencias, entre ellas tenemos los siguientes métodos:

- Cursos de capacitación:

El término capacitación, usualmente, se utiliza para referirse a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Su formato más frecuente es lo que cotidianamente se conoce como “curso”, una actividad mediante

la cual un profesor o instructor transmite una serie de conocimientos a los participantes. Pueden ser internos, y a la vez pueden ser brindados por instituciones externas a la organización, ya que muchas de ellas otorgan becas a sus empleados. (Alles, 2016:255)

- E-learning. Capacitación on line o instrucción guiada a través del ordenador: son las actividades formativas, que no requieren de su desplazamiento y puede ser realizada en cualquier hora disponible, ya que utilizan la tecnología.
- Seminarios: Pueden ser internos o externos y se diferencia de los cursos por el tipo de temas.
- Talleres: Son exposiciones teóricas acompañado con la parte práctica, siendo esta la más importante.
- Método de casos: los casos son asignados para resolver fuera del entorno laboral. Pueden llegar a varias soluciones y que son muy adecuados para el análisis y debe ser guiada por un experto.
- Juegos gerenciales: Donde los participantes deben resolver situaciones de interdependencia estratégica de empresas, entre otros, es analizado a través de la forma como eligen las estrategias basado a la información que se les brinde. Estos juegos de simulación tienen varias soluciones, se pueden jugar de manera individual o grupal.

- Role-playing: Es una simulación de diferentes casos de tipo laboral. Y debe estar supervisada por una persona entrenada para poder asumir diferentes roles deseados.
- Codesarrollo: Alles (2016) afirma: “En síntesis, el Codesarrollo son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias” (p.290).

En el codesarrollo se busca lograr que el participante modifique comportamientos en su vida diaria.

a) **Cómo evaluar la formación**

Si bien en materia de Recursos Humanos no se puede medir el retorno de la inversión de la misma forma en que, por ejemplo, puede considerarse el rendimiento de una maquinaria en un establecimiento fabril, la formación, aun así, debe ser evaluada. (Alles,2016:262)

Que pueden ser:

- Valorar las diferentes reacciones de los participantes como participación, preguntas etc. , dentro de la capacitación.
- Alles (2016) afirma: “Medir el aprendizaje, sobre la base de preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos” (p.262).

- Analizar el comportamiento de los participantes durante la capacitación.
- Medir los costos y los resultados: esto nos sirve para comparar los costos del entrenamiento con los frutos que se dio en la capacitación.

**b. Aprendizaje inteligente y no aprendizaje**

**Aprendizaje: el proceso inteligente:** Es cuando la persona luego de aprender un nuevo conocimiento, lo compara con lo conocido, incorporando a su vida cotidiana y lo pone en práctica, es así como se produce el aprendizaje.

**Proceso de no aprendizaje:** La persona recibe un nuevo concepto, lo compara con conocimientos o experiencias pasadas, por el cual prefiere lo conocido, ya sea porque requiere menos esfuerzo, y es así como muchas personas prefieren no cambiar, tienen miedo a equivocarse. Por consecuencia no utilizan los nuevos conceptos, y no produce el aprendizaje.

**c. Cómo llevar la estrategia a los planes de formación**

El primer paso será analizar la relación de los subsistemas de Recursos Humanos con la misión, visión y los planes que cada organización pose. Y si es la adecuada, la estrategia sería un reflejo en todos los puestos de diferentes áreas de la empresa.

No es un concepto de interés solo para los niveles gerenciales. Con los descriptivos reflejando en todos los niveles de la organización lo necesario para alcanzar la estrategia, se puede realizar lo que los especialistas

denominamos “la adecuación persona-puesto”, es decir, evaluar si las capacidades de los distintos ocupantes de los puestos de trabajo son las adecuadas para llevar a cabo la tarea de acuerdo a un estándar superior que permita alcanzar la estrategia. Con este esquema, muy simple, por cierto, una vez que se midieron las capacidades (conocimientos y competencias) y se determinaron las brechas, se estaría en condiciones de realizar un plan de formación de acuerdo a la estrategia o en función de la estrategia.

(Alles, 2016:274)

También las empresas prueban la adecuación de persona-puesto, ya que existen métodos específicos que miden los conocimientos, competencias y valores. Son de gran utilidad las guías y formularios que ayudan a la detección de necesidades de formación.

- **Modelo de formación / Modelo organizacional de formación**

Un modelo de formación forma parte y, al mismo tiempo, se basa en los objetivos a alcanzar, que, en el caso de las organizaciones, usualmente se expresan a través de la misión, visión, valores y planes estratégicos. (Alles, 2016:277)

El modelo organizacional de formación contiene un conjunto de procedimientos estructurados que permite que las labores a distribuirse se relacionen con los objetivos estratégicos de la organización. Se identifica las siguientes etapas:

- a) Etapa de detección de necesidades: Conlleva que los requisitos de la formación deben estar establecidos con la función de la visión

que la organización anhela y también su estrategia. “En función de ambos elementos se analizará la adecuación persona-puesto de los colaboradores para luego determinar prioridades en lo que respecta a las necesidades de formación, tanto en conocimientos como en competencias” (Alles, 2016:277).

- b) Etapa de diseño: Implica; a) definición de objetivos de la organización; b) definición de un método, c) selección de capacitadores, d) elaboración de un plan detallando fechas, lugares, recursos, etc.
- c) Etapa de implementación: Actividades que se lleva de manera planeada con el propósito de poner en práctica el modelo de formación en el marco de la organización.
- d) Etapa de evaluación de resultados: Implica a) definir los criterios q se utilizará, b) medir los criterios e indicadores definidos, c) los resultados ya obtenidos interpretarlos.
- e) Auditoría del modelo de formación: se llevará a cabo con el conjunto de etapas, asegurando alcanzar la estrategia organizacional.

- **Autodesarrollo**

Es la modalidad de desarrollo que se basa en las acciones de una persona para mejorar; es también el método más eficaz para el desarrollo de las competencias, en la cual puede ser dentro y fuera del trabajo, autodesarrollo puede ser:

- Autodesarrollo dentro del trabajo: Son las acciones que la persona realiza para mejorar en su entorno laboral y con su puesto de trabajo.
- Autodesarrollo fuera del trabajo: Son las acciones que la persona realiza por su propia iniciativa para mejorar fuera de su entorno laboral, sin relación con el puesto de trabajo que tenga.
- **Guías de desarrollo o guías para el autodesarrollo**

Son los documentos que describen posibles acciones que se sugiere con el único objetivo de mejorar. “Por ejemplo: mejorar o incorporar comportamientos vinculados con una competencia que se desee desarrollar, o sumar nuevos conocimientos o incrementar los que ya se posee, en una determinada disciplina o campo profesional “(Alles, 2016:297). Estas guías pueden ser utilizadas: dentro del trabajo y fuera del trabajo.

#### **Guías de desarrollo dentro del trabajo**

Son documentos internos que sugieren incorporar comportamientos para la mejorar o desarrollar conocimientos según sea el caso.

#### **Guías de desarrollo fuera del trabajo**

Son documentos internos que describen las actividades que permite desarrollar las competencias del modelo organizacional que no estén relacionados al entorno laboral, ya sea ayudando o



no, a incrementar conocimientos según sea el caso. Estas guías pueden ser diseñadas y debe asumir el área de Recursos Humanos y la organización en su conjunto, para incrementar o también adquirir los conocimientos. El autodesarrollo es dirigido por la organización, quiere decir la organización ofrece las guías en relación al modelo de competencia, que debe estar diseñado a la función de la visión y las estrategias de la organización.

El autodesarrollo dirigido tiene el objetivo que la organización les dice a las personas qué competencias deben desarrollar según a los resultados de las evaluaciones efectuadas.

Mayormente se realiza a través de las guías de desarrollo que están en la intranet o cualquier otra metodología de la organización.

#### **2.4.1.8 Evaluación de desempeño**

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2016:310)

Se tiende un puente entre el jefe y los integrantes de una mutua comprensión y el dialogo adecuado de lo que se espera cada uno para la mejora de los resultados, las evaluaciones de desempeño son necesarias para: tomar

decisiones adecuadas sobre las promociones y remuneraciones, reunir y revisar cada evaluación de los jefes sobre el comportamiento de los colaboradores que tenga relación con el trabajo que realizan, los colaboradores esperan la retroalimentación que necesitan , para poder si deben modificar su comportamiento.

El desempeño se relaciona con otros subsistemas como remuneraciones y beneficios y otros subsistemas que están vinculados con el desarrollo de personas como el desarrollo y planes de sucesión. Esta evaluación se debe realizar con relación al puesto y poder decir a los empleados cómo es que están desempeñando su tarea con relación al puesto. Es que a partir de las evaluaciones los jefes pueden determinar y revisar el comportamiento de los colaboradores relacionados a su trabajo, sabiendo que estas necesitan y están a la espera de la retroalimentación.

Las evaluaciones permiten según Alles (2016): detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave para la organización, descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa, encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición, motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarse en los objetivos de la empresa, y muchas otras cosas. (p 313).

Los diferentes estilos para la evaluación del desempeño presentan algunos errores como puede ser que los jefes aplican su propio criterio o que las herramientas no son bien implementadas como una retroalimentación inadecuada, Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son la

escasez de normas, errores del evaluador, la falta de coordinación entre el evaluado y el evaluador que conllevan comunicaciones negativas, mala retroalimentación.

Para evitar estos problemas se deberá utilizar la adecuada herramienta de evaluación que consiste en un formulario. Y entrenar a los evaluadores ya que si estos no reciben una correcta capacitación de cómo utilizarla hasta la mejor herramienta pueden llegar a fracasar.

El entrenamiento de los evaluadores se realizará cuando es modificada, o se implementa una herramienta, y también cuando en la tarea se incorporan nuevos evaluadores. Los evaluadores deben de evaluar de manera justa y objetiva.

**Los pasos para evaluar el desempeño son:**

- Analizar y definir el puesto, el supervisor y el subordinado deben estar de acuerdo respecto al desempeño del puesto
- Evaluar el desempeño en función del puesto: se adquiere algún tipo de objetivo de evaluación que sea conocida por el empleado.
- Retroalimentación: con el colaborador comentar los desempeños de la evaluación.

Algunos consejos para el momento de la reunión de retroalimentación según Alles (2016):

Saludo cálido para distender la entrevista. Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse de que el colaborador comprende la forma en que fue evaluado. Tratar primero los puntos fuertes y a continuación los débiles. Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos. Si

corresponde, modificaciones en la compensación: anunciar el nuevo salario y la fecha en que será efectivo. Excepto en caso de que el desempeño del evaluado sea en forma global por debajo de lo esperado, cerrar la reunión con una frase positiva. (p.316)

**a) Evaluar desempeño en Gestión por competencias**

Estas evaluaciones se realizarán en función de cómo está definido el puesto. Se evaluará en función del modelo de competencias, si la organización trabaja con esta.

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar con un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles. (Alles,2016:319)

La evaluación tomará las competencias vinculadas con la posición evaluada, y el grado que es requerida por el puesto.

Para analizar el rendimiento se realizará en base a los objetivos, que estos podrán ser calificados de una escala de 1 a 10 o del 1 a 100.

En el análisis de desempeño se utilizará aquellas competencias que estén relacionadas con el nivel requerido. En la que podría utilizarse una escala de 1 a 5, como: Excelente, Muy bueno, Normal, Necesidad de desarrollo, Necesidad urgente.

A la autoevaluación de la persona se sugiere adicionarla con la misma escala. En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño

evaluado es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador, por ejemplo, capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el colaborador. (Alles, 2016:323)

La evaluación debe tener nota final, se sugiere una puntuación de 1 a 5:

- Excepcional
- Destacado
- Bueno
- Necesita mejorar
- Resultados inferiores a los esperados

Este debe tener la firma del evaluador, del jefe directo del evaluador y del evaluado. “Trabajar bajo un modelo de competencias tiene una serie de ventajas. Entre ellas, objetiviza los procedimientos a través de evaluar por un lado las metas y su grado de cumplimiento, y las competencias y su grado de desarrollo” (Alles, 2016:325).

#### **b) 360 ° feedback o evaluación de 360 grados**

Es un esquema más complejo que permite desarrollar la valoración del desempeño que la persona sea evaluada por su entorno hacia la satisfacción de las necesidades de colaboradores, jefes, subordinados, clientes, proveedores. El sistema adquiere mayor objetividad cuantas más personas estén para evaluar. La persona debe aceptar los resultados de la evaluación

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Alles,2016:327)

Proceso de la evaluación de 360°:

- Definir los factores críticos de comportamiento: Mayormente son los mismos de la evaluación de desempeño. Para la evaluación estos comportamientos deben ser los modelos de competencias de la organización.
- Herramienta: cuestionario de evaluación de 360°.
- Elección de las personas: que son los evaluadores: superior, colaboradores.
- Lanzamiento del proceso de evaluación
- Recolección y procesamiento de los datos: lo realiza un consultor externo por confidencialidad.
- Comunicación de resultados sobre la evaluación de 360°

Esta herramienta de 360° consiste en un cuestionario anónimo que se podría realizar como por ejemplo evaluar el comportamiento en su día a día.

**c) La evaluación de 180°**

Es una versión reducida de la evaluación de 360°, donde una persona es evaluada por su jefe y eventualmente por los clientes, con el objetivo de dar una perspectiva de su desempeño, por el aporte de los supervisores, compañeros, clientes internos, etc.

Las que participan como evaluadores son:

- Clientes: los clientes internos y externos tienen voz y voto en el proceso de la evaluación.
- Colaboradores: de diferentes niveles autoevaluándose y formando parte de los evaluadores de otros, como jefes subordinados.
- Miembros del equipo: permite identificar a los equipos y mejorar el rendimiento.
- Jefes: según Alles (2016) afirma:

El proceso amplía la mirada del jefe y le permite disminuir el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales. A su vez, permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva. (p.231)

- Organización: al implementar estos procesos las empresas se vuelven creíbles, ya que les permite establecer sus fortalezas y debilidades, y definir necesidades de formación.

El diagrama del proceso de evaluación de 360° consiste:

- Recursos humanos define el diseño con el consultor y realiza la distribución de formularios.
- Recursos humanos entrega al evaluado el formulario o clave correspondiente.
- Entrega de los formularios o claves a los evaluadores.

- Completar formularios por parte de los evaluadores y luego son entregados al consultor externo. Los formularios son archivados por el consultor externo.
- Proceso de las evaluaciones y elaboración del informe, que es entregado en la reunión de feedback.
- Presentación del informe a la empresa

### **La importancia de la capacitación a jefes de todos los niveles**

Los jefes como evaluadores de sus colaboradores deben recibir capacitación sobre todo en cómo observa los comportamientos de los evaluados. Uno de sus complementos sobre la capacitación es la elaboración de instructivos prácticos y sencillos de cómo se evalúa el desempeño. Ya que pueden ser emitidos por e-mail, o ser incluidas a la intranet del evaluado, esto no quiere decir. Alles (2016) afirma:

Los instructivos no reemplazan las actividades de formación en materia de evaluación de desempeño. Del mismo modo, la capacitación a los evaluadores no es una actividad que se hace una sola vez: de manera periódica deben realizarse nuevas reuniones para actualizar y/o reforzar el entrenamiento a los jefes. (p.338)

- **El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño**

Es un grave error pensar que las evaluaciones de desempeño otorgan un cierto poder, ya que estas aceptan tomar decisiones sobre el futuro de los colaboradores. Alles (2016) afirma: “Recursos Humanos es un asesor o staff que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa



los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema” (p.340).

#### **2.4.1.9 Desarrollo y planes de sucesión – La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos**

##### **a) Desarrollo del talento dentro de las organizaciones**

El desarrollo del talento es un tema considerado de relevancia en todos los ámbitos. Por un lado, tiene relación directa con la valuación de cada empresa y, desde otro ángulo totalmente diferente, está entre las prioridades de casi todas las personas, a nivel individual. Por lo tanto, abordar desde el área de Recursos Humanos el desarrollo de las personas cubre al mismo tiempo dos de los principales objetivos del área: participar en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales y, al mismo tiempo, cubrir las expectativas individuales de colaboradores de todos los niveles. La visión existente sobre las funciones de formación y desarrollo de personas se ha ido modificando a través del tiempo, desde considerar al área una mera proveedora de opciones de capacitación, hasta considerarla un socio estratégico. (Alles, 2016:354)

##### **b) Los distintos programas para el desarrollo de personas que ya integran la organización**

Los distintos programas para el desarrollo plantean una serie de acciones con el propósito del desarrollo de personas. Cada organización es libre de elegir aquella aplicación que le satisfaga de acuerdo a sus objetivos estratégicos.

Los programas internos para el desarrollo del talento son:

- Planes de sucesión

- Diagramas de reemplazo
- Jefe entrenador
- Personas clave
- Planes de carrera
- Carrera gerencial y especialista
- Plan de jóvenes profesionales ( JP )
- Mentoring
- Entrenamiento experto

Los dos primeros programas mencionados son indispensables y se deben de utilizar de manera inmediata, se pueden implementar todos o algunos de estos programas. De acuerdo a la estrategia, los objetivos, los valores de la organización se deben determinar los programas, que serán útiles.

Jefe entrenador, dada la relevancia que tiene, y cuya aplicación se sugiere para todo tipo de organización. Una empresa será sostenible en el tiempo en la medida en que dedique esfuerzos a desarrollar esta capacidad en los jefes de todos los niveles. En cuanto a Personas clave, Planes de carrera, Carrera gerencial y especialista, si bien no es necesario un cierto orden para su implementación y no hay un único camino a seguir para llevar esa aplicación a cabo, serán los que permitirán tener personas formadas y “listas” para ocupar posiciones de mayor nivel, de acuerdo a las necesidades de la organización. Mentoring y Plan de jóvenes profesionales ( JP ) se sugiere que sean implementados una vez que se hayan puesto en práctica la mayoría de los programas antes mencionados. Entrenamiento

experto lo hemos dejado para el final, dado que nuestra recomendación más enfática es desarrollar la capacidad de entrenador en los jefes –lo que mencionamos más arriba como Jefe entrenador.(Alles,2016:351)

**c) Modelo para construir talento organizacional**

Las organizaciones deben estar identificadas con su misión, visión, valores, planes estratégicos, y están con el apoyo de sus colaboradores. Todos los programas deben estar diseñados de acuerdo a la función de la estrategia, y el método de trabajo que la organización desea implantar debe estar conectado con la visión y su estrategia. Para la construcción de un talento organizacional implica las capacidades: conocimientos, experiencias y competencias. Y esta última marcan el desempeño exitoso, y tanto los conocimientos como las experiencias deben estar presentes.

**d) En los programas de desarrollo, ¿cómo se deben analizar las competencias de las personas?**

Se debe realizar una completa evaluación a los posibles candidatos o postulantes y comparar la evaluación con el puesto que se ocupará. Uno de los errores que cometen es si un colaborador es bueno en su puesto, automáticamente es promovido a un puesto superior entre otras, no hay regla para esto. Es necesario comparar la última medición de desempeño con el puesto que podría ocupar la persona.

Un candidato puede superar con lo requerido en el puesto que se encuentre, pero no siempre adecuarse a un nivel superior.

Rogamos tener en cuenta dos circunstancias. La primera, que, para una promoción, un reemplazo o en un plan de sucesión se deben considerar los conocimientos junto con la experiencia y las competencias. Si se desea que el evaluado acceda al nuevo puesto, deberá desarrollar aquellas competencias donde se verifica una brecha o gap. (Alles,2016:370)

Si se verifica un desempeño alto, mayor a lo requerido, puede ser que la persona sea promovida a otro nivel de puesto, esto depende de una comparación de competencias actuales y las requeridas por la nueva posición que se desea.

En ocasiones la evaluación de desempeño no brinda la información requerida, más allá de que se confíe o no en el sistema utilizado. Puede darse el caso sucede con mucha frecuencia de que para la nueva posición se requieran competencias diferentes de las necesarias en la posición actual. Si esto fuera así, se deberían aplicar instancias adicionales o complementarias a la evaluación de desempeño, para medir las competencias que la nueva posición requiera. (Alles, 2016:371)

**e) Relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones**

Los distintos programas pueden estar combinadas, y su implementación puede ser uno solo, varios o todos. Estos programas están agrupados de la siguiente manera:

- Sucesión y promociones: su principal objetivo es el resguardo del capital intelectual, los programas que lo establecen son: planes de sucesión, diagramas de reemplazo y carrera gerencial y especialista.
- Programas de desarrollo: se basa en el desarrollo de las personas, los programas son los siguientes: Planes de carrera, Plan de jóvenes profesionales, Personas clave.
- Entrenamiento: se basa también el desarrollo de personas, que es ejercido sobre los jefes, principalmente, los programas sugeridos son: Mentoring, Entrenamiento experto, Jefe entrenador.

Los programas de desarrollo y entrenamiento, Alles (2016) afirma: “solo serán de utilidad en la medida en que provean, cuando sea necesario, personas preparadas para asumir nuevas responsabilidades” (p.376).

El programa Carrera gerencial y especialista, ofrecen una idea semejante, ya que se desarrollan en una misma línea, con los resultados obtenidos de los diferentes programas, será la garantía del capital intelectual a diferentes situaciones con colaboradores que estén dispuestos asumir nuevos puestos.

**f) Herramientas de apoyo a los programas internos para el desarrollo de personas**

Se presentará otras buenas prácticas:

- Rotación de puestos: con la mejora de las capacidades de los colaboradores, se asigna de manera temporal a otros puestos, que no son propios. Ya que puede ser planeada o no.
- Asignación a task forces: llamados también “grupos especiales o equipos especiales “que son el reemplazo de las habituales responsabilidades, que se combina con la asignación a comités
- Asignación a comités / nuevos proyectos:  
Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o en grupos de individuos.(Alles, 2016:377)
- Asignación como asistente de posiciones de dirección:  
Se trata de asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Implica ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento. (Alles, 2016:377)
- Paneles de gerentes para entrenamiento: son grupos de trabajo que tienen un solo propósito específico, que es igual que los comités

a) **Objetivo y finalidades:** Uno de los objetivos de los programas de desarrollo es preservar el capital intelectual, y a retención de los mejores colaboradores, desde esta perspectiva, permite el desarrollo y la realización de los colaboradores de la organización:

- **Asegurar la continuidad gerencial:** trabajan en la formación de gerentes, ya que proyectan en tener a un sucesor preparado para los puestos claves.

- **Posibilitar el desarrollo y la realización del personal**

Los programas para el desarrollo de personas se focalizan en la formación y el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias, y en la adquisición de experiencia, según lo requerido por los respectivos puestos que las personas ocupan o se prevé que ocuparán en un futuro. Este enfoque considera al mismo tiempo las necesidades de la organización y los colaboradores. Una puesta en práctica como esta requiere planificación y un cierto grado de inversión, pero en especial demanda la decisión de llevarla a cabo. (Alles,2016:380)

Si no se lleva un plan de desarrollo organizacional, podría ocurrir: a) el colaborador no sabría cuáles son las capacidades que tiene que desarrollar. b) los puestos estarían cubiertos por personas que no contarían con las capacidades solicitadas. La organización envés de invertir, estaría haciendo un gasto.

**b) Retener al personal clave**

Muchas organizaciones están completamente equivocadas que la única motivación es el dinero, ya que suelen ser una muy buena oferta para el colaborador, pero al final no duran, por el contrario, lo que si dura es la existencia de programas internos para el desarrollo del colaborador.

**g) Planes de sucesión**

Forma parte del programa organizacional para el desarrollo de persona, lo cual primero se reconocen puestos clave, luego la identificación de los posibles participantes y evaluarlos, se continúa con la designación de los supuestos sucesores que ocupan los puestos clave.

Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre sus capacidades actuales y las necesarias para asumir el puesto que eventualmente ocuparán. La organización determina cuáles son los puestos clave de la estructura y para cada uno de ellos designa a un posible sucesor. (Alles, 2016:388)

Un plan de sucesión no significa que la persona que ocupa el puesto en el programa piensa dejarlo en un periodo corto, y tampoco designar un posible sucesor. Se ocupará el puesto solo en algunas circunstancias.

A través de los Planes de sucesión solo se desea prever eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales en la vida de las organizaciones: que un gerente o ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa o para



establecer su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa –por ejemplo, la docencia–, o cualquier otra circunstancia. (Alles, 2016:387)

Los diagramas de reemplazo y los planes de sucesión ambos designan sucesores y reemplazos, las diferencias que se encuentran son que en los planes de sucesión no hay fecha en el que el sucesor ocupará el puesto, ya que puede darse o no; a la vez se puede asignar varios sucesores, no obstante, en los diagramas de reemplazo solo existe una fecha establecida, que la persona que ocupa el puesto lo dejará, para la persona de reemplazo.

En los Planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso específico con los posibles sucesores, solo se les ofrecen actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante (si es que esto sucede). Por el contrario, en los Diagramas de reemplazo la organización asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar otro puesto en el futuro, en fecha establecida. (Alles, 2016:390)

- a) **Diagramas de reemplazo:** Son programas organizacionales para el desarrollo de personas mediante las cuales:
1. reconocer los puestos clave
  2. identificar a los posibles participantes del programa y evaluarlos para luego
  3. designar posibles reemplazos que serían los sucesores que son solo para las personas que tienen puestos claves hasta una fecha determinada por un retiro por diferentes casos.

Para todos los participantes de los diferentes programas de desarrollo de personas se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Estos planes incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia. En el caso de los Diagramas de reemplazo, en los meses previos a asumir las nuevas funciones (etapa de formalización) el designado reemplazo comenzará a interiorizarse sobre el nuevo puesto. Los meses previos a asumir las nuevas funciones (etapa de formalización) el designado reemplazo comenzará a interiorizarse sobre el nuevo puesto. (Alles, 2016:408)

#### **h) Planes de carrera**

Es una estrategia para retener al trabajador, ayudando a mejorar sus fortalezas y debilidades a través de programas de formación y desarrollo. Su fin es proveer una ruta dentro del trabajador. Alles (2016) afirma: “El propósito es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro” (p.395).

#### **i) Programas de Mentoring**

Es un programa para el desarrollo de personas que puede aplicarse en todo tipo de organización, de varios años de duración, ya que consiste en un ejecutivo llamado mentor que es el consejero o guía de mayor nivel y con una mayor experiencia que ayuda a otro en su crecimiento con menor experiencia, que es llamado persona bajo tutoría.

Las personas bajo tutoría reciben una guía para conocer que función tiene la empresa y que es lo que debe hacer y así desarrollar sus competencias.

El mentor como la persona bajo tutoría pertenece a la misma organización o grupo corporativo, el programa.

Cubre una serie de objetivos de carácter amplio y variado. Su enfoque es integral, abarca todos los temas relacionados con la carrera de la persona bajo tutoría, contemplando, al mismo tiempo, los objetivos organizacionales. (Alles, 2016:398)

Estos programas pueden ser de diferentes tipos como a) individual: que son diseñadas para ayudar en el crecimiento de la persona bajo tutoría de una manera personalizada. b) presencial: en el cual el mentor y la persona bajo tutoría realizan reuniones de manera presenciales. c) a distancia: no se considera adecuada ya que carece de encuentros presenciales. d) Una mezcla de ambas modalidades (presencial y a distancia): sería una buena opción en el cual el mentor como la persona bajo tutoría trabajan o viven en lugares distanciados. e) grupal: Alles (2016) afirma:

La opción grupal es de amplia aplicación, por ejemplo, cuando una organización ha implementado un programa numeroso de jóvenes profesionales u otras situaciones similares. Sin embargo, será ideal que se incluya dentro del diseño alguna instancia individual, es decir, que la persona bajo tutoría tenga la posibilidad de recibir, aunque no sea de manera frecuente una orientación más personalizada de parte de su mentor. (p.399)

f) Mixto: consiste en el mentoring individual y grupal, que es utilizada cuando un mentor tiene a su cargo varios mentoring individuales y realiza con la persona bajo tutoría reuniones individuales y grupales.

Según Alles (2016) menciona Las principales etapas de un Programa de Mentoring son:

1. Objetivos.
2. Diseño y planificación del programa de desarrollo. Apoyo de un consultor.
3. Elección de los mentores y las personas bajo tutoría.
4. Reunión inicial del/el mentor/es con el consultor. Participación de los jefes.
5. Medición de competencias (y conocimientos, si corresponde)
6. Comienzo del Programa de Mentoring . Reunión inicial.
7. Realización del programa. Reuniones de seguimiento (foco, meseta).
8. Evaluación final.

En la etapa 6 al 8 es donde se establece la relación del mentor y la persona bajo tutoría. (p.399)

#### **j) Remuneraciones y beneficios**

El área de Recursos Humanos con relación a las remuneraciones del personal debe estar relacionada con el rendimiento del personal, con la visión y los valores empresariales que puedan favorecer su rendimiento en la organización. Esto incluye un estudio de salarios, revisiones de salarios y a la vez las políticas de beneficios y la comparación en el mercado. Siempre estar

de forma equitativa, manteniendo la competitividad con el mercado de trabajo.

La política de remuneraciones es la síntesis de tres situaciones: una, la económica, en relación con el mercado de trabajo; otra, de gestión interna, la evaluación de puestos, y una tercera, de gestión individual, la apreciación del rendimiento individual; y un objetivo: atraer, retener y motivar a los empleados que necesita la organización. (Alles,2016:437)

### **¿Cómo implementar un esquema de remuneraciones?**

Los pasos son los siguientes:

- a. Ejecutar un análisis detallado de los puestos de la empresa que se requiera, y evaluando los puestos de mayor importancia, considerando las responsabilidades.
  - b. Clasificar los puestos, para poder comparar sus funciones.
  - c. Averiguar escalas de salarios, y comparar con el mercado. “La comparación con el mercado permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos: la comparación en sí misma y evaluar la lógica de la evaluación y clasificación que se hizo internamente de los puestos” (Alles, 2016:416).
- Por último, establecer rango a los puestos.

### **Remuneraciones dentro de un modelo de Gestión por competencias**

Para la aplicación de remuneración por competencias, se debe de implementar los procesos de competencia como descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, planes de

sucesión, etc después de tener estos modelos de competencias recién tocaría remunerar por competencias, y es ahí donde se toma las decisiones sobre el personal o a partir de las evaluaciones se puede determinar.

De todos modos y además de lo antedicho, si se evalúa por competencias es factible remunerar por competencias. En ese caso la remuneración en base a competencias focaliza las características individuales, competencias por debajo o por encima de lo que corresponde a esa posición. (Alles,2016:418)

- **Las distintas fuentes para conocer el mercado de remuneraciones**

Pueden ser varias como:

- Encuestas salariales: Se realiza encuesta entre organizaciones del mismo rubro, Determinan diferentes niveles de salarios de diferentes organizaciones de un mismo cargo.
- Firmas similares: establecer como ofrecen las demás organizaciones similares que están dentro de la zona geográfica.

Según Alles(2016) los factores que debe considerar cuando establece los niveles de remuneración son:

- a) las capacidades requeridas para la posición;
- b) la experiencia requerida para la posición;
- c) escasez o abundancia de candidatos apropiados;
- d) remuneraciones para posiciones similares dentro de la compañía;
- e) condiciones laborales especiales;

f) otros conceptos que integran la remuneración, como ser distintos incentivos o remuneraciones variables;

g) beneficios no monetarios. (p.420)

- **Remuneraciones variables**

Son de tipo diferente, algunas de estas son:

- Salarios a destajo: cuando se remunera por cantidad producida; mayormente lo utilizan las áreas de producción.
- Comisiones: cuando se remunera por porcentaje sobre las ventas o cobros, que son aplicados a los vendedores y cobradores.
- Bonus o incentivos a corto plazo: Alles (2016) afirma: “Su método de cálculo es usualmente una fórmula que mezcla desempeño con resultados propios y de la compañía. Habitualmente suele expresarse en meses de salario, por ejemplo entre uno y tres salarios anuales si se cumplen determinadas variables” (p.423).
- Participación en las utilidades: Es asociado al colaborador y remunerado una vez al año con los resultados de la compañía.

Las remuneraciones variables deben ser de motivación para el personal, y deben de tener relación con los planes de negocio de la empresa.

La remuneración variable de debe aplicar a toda compañía en caso que sea las utilidades, y solo a grupos específicos en caso a vendedores que son comisionista. Pero deben tener el esquema de comisiones.

- **La remuneración variable en un modelo de competencias**

La remuneración por competencias son las características individuales, habilidades que están por debajo o encima de la posición que se encuentre.

A esto se lo puede denominar competencias aportadas por el individuo al puesto: pensamiento estratégico, creatividad, etc. Es hasta aquí lo que el mercado determina para esa posición. Deberá establecerse si el individuo las posee efectivamente. A partir de allí, y sobre ese cien por ciento teórico, se suman las competencias demostradas por el individuo por sobre el estándar del puesto. En adelante se remunera por cada competencia demostrada adicional.  
(Alles, 2016:426)

- **¿Cuándo se incrementan los salarios?**

Cuando la empresa se encuentra en un periodo estable, las remuneraciones están aptas para que se realice las modificaciones en los casos siguientes según Alles (2016):

- Aumentos generales a toda la nómina: esto se aplica cuando se desea hacer una corrección general de salarios.
- Aumentos individuales dentro del rango del puesto. De acuerdo con la evaluación de desempeño y dentro del rango de la posición.
- Cambio de puesto: promoción.



- Antigüedad: si bien no son recomendables estos sistemas, muchos regímenes incrementan las remuneraciones por este concepto. (p.430)

- **Beneficios legales y usuales**

Se presentará a continuación algunos beneficios del personal en las cuales se ofrecen usualmente, en otros se ofrece comúnmente y en otros es raro que se ofrezca.

- Se ofrece usualmente: licencia pagada, vacaciones pagadas, cobertura médica.
- Se ofrece comúnmente: licencia por fallecimiento de familiar cercano (padres, hermanos, esposo(a), hijo(a), licencia por enfermedad, licencia corta por discapacidad.
- Rara que se ofrezca: licencia larga por discapacidad, asistencia educacional, beneficios familiares,

Una remuneración sobre el promedio no compensa, por ejemplo, la falta de reconocimiento de un superior o un clima de enojo o desagradable. Por otra parte, una compañía que no pague la remuneración básica que necesita un trabajador para su satisfacción tendrá altos índices de rotación o bien deberá recurrir a muchos incentivos extras para retenerlo. Las empresas que más pagan no son necesariamente las más competitivas, y muchas veces las compañías “pagan un sobreprecio” cuando son

conscientes de tener un mal clima interno que por algún motivo no pueden mejorar. (Alles.2016:433)

- **Remuneraciones y la evaluación de desempeño**

Vincular las remuneraciones con el conjunto de objetivos. En la cual se utiliza como relación en el desarrollo de competencias y el cumplimiento de objetivos. Es indispensable establecer una fórmula para cada variable.

- **Sugerencias entre la relación de las evaluaciones de desempeño y las remuneraciones**

La fijación de los objetivos se relaciona con los resultados de evaluación de desempeño que puede ser de manera quincenal o mensual dependiendo de la organización. En caso se han alcanzado los objetivos y las metas se puede relacionar con: “Remuneraciones variables (por ejemplo, a través de un bonus anual). Un incremento de la remuneración que el colaborador recibe de manera mensual o quincenal, según corresponda” (Alles,2016:437).

## **2.4.2 Clima Laboral**

### **2.4.2.1 Concepto**

El clima laboral es un fenómeno propio de las personas, donde habitan los integrantes de la organización. Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al ambiente es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

Entendemos por buen clima la relación armoniosa entre las personas. Los jefes competentes que motivan al equipo haciendo brotar buenas emociones, entusiasmos y satisfacción por el trabajo. Por el contrario, por mal clima entendemos desmotivación, desánimo, frustración, “trabajar para cumplir”, desprecio por las personas y por la empresa.

El clima es el resultado de reunir una serie de factores entre los cuales se encuentran la filosofía y la política de las empresas, las actitudes de los mandos, el estilo de liderazgo, situación del país y relaciones con sindicatos, entre otras variables; pero hay unas más importantes o determinantes que otras.

El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (Jaume,2012:275)

Por ello que la gestión del clima laboral es especialmente importante para la empresa desde el punto de vista de su Dirección Estratégica. Ese contexto que favorece que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas en el trabajo, al tiempo que pueden desarrollarse como profesionales que integran un grupo social de carácter empresarial con una misión en la sociedad; ese clima laboral, se compone de factores de distinto tipo, intrínsecos y

extrínsecos al sujeto, pero la principal guía para conocer si ese contexto es el adecuado o no y cómo debemos mejorarlo reside siempre finalmente en las personas. (Bordas,2016:5)

Según Palma (2004) afirma :El clima laboral entendido como la percepción ore aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

#### **2.4.2.2 Importancia del clima organizacional**

El clima refleja las actitudes, los valores de los empleados y la productividad, es por ello el análisis del clima por medio de las estrategias de mejora que a la vez estos se transforman en elementos del clima, Burnet (1987) menciona tres importancias:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.(p.20)

Los empleados pueden tener todos los materiales para poder ejercer sus labores en la organización, las mejores aptitudes que cubren las necesidades del puesto, pero no basta con eso; sino que necesita sentirse involucrados con un ambiente agradable.

### **2.4.2.3 Objetivo del clima laboral:**

El clima se sustenta a través de la cultura, los valores, el comportamiento y esto se les da a los empleados con el fin que opten por una vida mejor, con ganas de trabajar y que se sientan identificados con la organización; identificando los factores que afectan el desempeño de los empleados.

Senlle (2007) indica que para tener un buen clima laboral:

1. Fijar la política que defina el tratamiento de los RR.HH y el clima que se espera tener.
2. Fijar los objetivos que indiquen que se hará, quien lo hará, cómo lo hará y cuando lo hará.
3. Tratar la resistencia al cambio y el camino cultural
4. Los responsables (deben intervenir psicólogos del departamento de recursos humanos) trazarán el plan de acción
5. Si la empresa es pequeña, siempre se puede contratar un equipo consultor experimentado. Recuerde que se trata de ahorrar dinero y mejores resultados, por lo tanto, la inversión se consultoría es rentable. Si la organización es grande, también puede contratarse un equipo consultor para diseñar el proyecto y determinados trabajos.
6. Si la empresa tiene un sistema de gestión de la calidad, crear los documentos necesarios y dar inicios necesarios a partir de su revisión por la dirección.
7. Hacer el diagnostico organizacional del que surge recomendaciones.

8. Poner el plan en marcha involucrando y responsabilizando a las partes interesadas.
9. Evaluar las acciones y objetivos
10. Informar de los resultados a los implicados y exponerlos en la revisión del año siguiente; documentar los logros los datos concretos sobre la mejora lograda. No olvide incluir datos sobre los ahorros de tiempo o dinero, sobre los que repercutan la mejora del clima.
11. Desarrollar una estrategia una participación del personal acompañada de la sensibilización y capacitación necesarias. (p.142)

#### **2.4.2.4 Tipos de clima**

- Clima tipo Autoritario - Explotador: La gerencia no tiene confianza en sus empleados, se tiene una estructura vertical y la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la gerencia con sus empleados se efectúan en forma de órdenes específicas.

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles

psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (Brunet,1987:30)

- Clima tipo Autoritario – Paternalista: La gerencia tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayoría de las decisiones se toman en la cima de la organización, y muy pocas en los escalones inferiores. Este tipo de clima da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede

desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (Brunet,1987:31)

- Clima tipo participativo - consultivo: Las decisiones se toman generalmente en la cima de la organización, pero se permite tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. La gerencia tiene confianza en sus empleados, pero la comunicación es de tipo descendente.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de sistema. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. (Brunet,1987:31)

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.



- Clima tipo participativo – en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La gerencia tiene plena confianza en sus empleados y la comunicación se hace de forma horizontal. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

(Brunet,1987:32)

Según Bordas (2016) afirma: El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la

organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (p.32)

#### **2.4.2.5 Factores del clima laboral**

- **Autorrealización:** Es el crecimiento personal del trabajador con respecto de las posibilidades que la empresa puede brindarle para el desarrollo laboral y profesional.
- **Involucramiento laboral:** Es la identificación que tiene el empleado con la organización y el compromiso con los valores y desarrollo de la empresa, cumpliendo los objetivos.
- **Supervisión:** Es la apreciación de funcionalidades que los superiores describen para la supervisión de las actividades que realizan los empleados y a la vez el apoyo que se requiere.
- **Comunicación:** Es la percepción que se tiene de la información de manera fluida, clara, con coherencia que permite el funcionamiento con la atención a usuarios y a clientes, y poder lograr una mejor relación.
- **Condiciones laborales:** Son los elementos que se necesita la empresa como materiales económicos, psicológicos para realizar un buen trabajo.

## 2.5 Marco Conceptual

A continuación, algunos conceptos que permitirá entender de mejor forma esta investigación:

- **Atracción:** pertenece a la etapa del proceso de selección de personas, donde se realizan diversas actividades para atraer a postulantes y así cubrir los puestos deseados.
- **Competencias:** es el conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que posee una persona, que le permiten llevar a cabo exitosamente una actividad.
- **Comportamiento:** cualquier acción física o dice (discurso).
- **Cuestionario:** es uno de los métodos para obtener información sobre el puesto. En el cual los empleados describen las tareas y obligaciones que realizan.
- **Mentor:** es el guía, la persona que tiene mayor experiencia y tiene la función de ayudar, aconsejar a otros con quienes tienen menos experiencia por un periodo de tiempo.
- **Mentoring:** es un programa estructurado, de duración larga, por el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro para su crecimiento. Participan en el programa el mentor y la persona bajo tutoría.
- **Persona bajo tutoría:** es la persona que participa en el programa de mentoring a cargo de un mentor.
- **Puesto:** es el lugar donde la persona ocupa en la organización, conlleva responsabilidades y tareas.

- **Reclutamiento externo:** cuando el reclutamiento se realiza fuera de la organización, implica publicar en el mercado con el objetivo de buscar el perfil solicitado, a través de anuncios, en periódicos, radios, etc.
- **Reclutamiento interno:** cuando el reclutamiento se realiza dentro de la organización, se utilizan anuncios enviando correo a cada colaborador o afiches con el propósito de la autopostulación.
- **Tarea:** el trabajo que debe realizar el colaborador de la organización, y contiene características específicas.

## CAPÍTULO III

### 3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Hipótesis General

La Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona significativamente con el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

#### 3.2 Hipótesis Específicas

- La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con la autorrealización de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con el Involucramiento Laboral de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con la Supervisión de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con la Comunicación de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

- La Gestión de Recursos Humanos presenta una relación significativa con las Condiciones Laborales de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

## CAPÍTULO IV

### 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Método de investigación

El método a utilizar es el Hipotético deductivo que es el procedimiento de conocimiento que inicia con la observación, luego con la formulación de hipótesis y finalmente con la verificación o contrastación de las hipótesis comparándolos con la experiencia, con el propósito de señalar las verdades particulares en la situación general.

El enfoque a utilizar será el cuantitativo, por las características de la investigación según (Hernández,2010) Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

De naturaleza básica ya que acrecienta los conocimientos teóricos, desarrollada en teorías basadas en principios y leyes.

#### 4.2 Diseño de la investigación

Es de tipo no experimental ya que se realiza sin manipular deliberada las variables, fundamentalmente en observar los fenómenos que se encuentren a su alrededor para luego analizarlos. (Hernández,2010) En cambio, en un estudio no experimental no se

genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Es Transeccional porque se encarga en recolectar datos en un solo momento y en un único tiempo, con el propósito de describir variables.

Es Descriptivo porque reportan la incidencia de las modalidades de las diferentes variables de una población (Hernández, 2010) El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores).

Es correlacional porque describen vinculaciones entre categorías, conceptos o variables, relación causa-efecto.

### **4.3 Población y muestra de la investigación**

La muestra de la investigación coincide con la población de estudio, conformado con la totalidad de 22 colaboradores en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.

Es no probabilística ya que no depende de la probabilidad de acierto o fracaso, sino con la toma de decisiones de las causas relacionadas con la investigación, no es mecánico y no se basa en fórmulas de probabilidad.



Es Intencional porque de acuerdo a las características de la investigación el investigador determina intencionalmente el tamaño de la población a efectos de alcanzar los objetivos de la investigación.

#### 4.4 Variables de la investigación

Variable	Dimensión	Indicador
Gestión de Recursos humano por competencias	<b>Análisis y descripción del puesto</b>	Se identifica correctamente las características de los puestos
		Se reúne información coherente de los puestos de trabajo
		Se revisa adecuadamente el análisis de los puestos de trabajo
		Se realiza una correcta descripción de los puestos
	<b>Atracción selección e incorporación</b>	Se realiza una correcta definición de las necesidades de puestos a cubrir por parte de la organización.
		Se solicita correctamente nuevo empleado o posición a cubrir

		Se revisa correctamente la descripción del puesto a cubrir
		Se recolecta información coherente sobre el perfil buscado
		Se analiza al personal de la organización que labora, para un posible candidato interno
		Se decide correctamente la realización de una búsqueda interna o externa
		Se define correctamente las fuentes de reclutamiento externo
		Se realiza una correcta recepción de postulación de candidatos
		Se realiza un descarte de manera óptima de candidatos (cv, cuestionarios, preguntas de conocimientos)

		<p>Se realiza una correcta entrevista del candidato sujeto al perfil requerido para el puesto a cubrir</p>
		<p>Se realiza una correcta evaluación psicológica, evaluando las actitudes, personalidad y potencial del desarrollo</p>
		<p>Se identifica correctamente a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.</p>
		<p>Se reúne información completa de los finalistas, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.</p>

		Se presenta a los finalistas al cliente interno
		Se selecciona correctamente por parte de la organización, asesorando el momento que debe tomar la decisión
		Se negocia adecuadamente la oferta de empleo
		Se presenta la oferta por escrito
		Se comunica de manera inmediata a los postulantes que no han sido seleccionados
		Se realiza correctamente el proceso de admisión
		Se realiza adecuadamente la inducción
	<b>Formación</b>	Se aprecia las diferentes reacciones de los participantes como participación

		Se mide correctamente el aprendizaje en las preguntas o ejercicios.
		Se analiza coherentemente el comportamiento de los participantes durante la capacitación
		Se mide correctamente los costos y resultados de la capacitación
		Se detecta adecuadamente las necesidades de formación tanto en conocimientos y competencias
		Se diseña de manera coherente la definición de objetivos de la organización, definición de un método, selección de capacitadores, elaboración de un plan detallado fechas, lugares, etc
		Se implementa adecuadamente las

		actividades planeadas poniendo en práctica el modelo de formación en el marco de la organización
		Se evalúa correctamente los resultados de los indicadores del modelo de formación
		Se lleva correctamente una auditoria de los modelos de formación
	<b>Evaluación de desempeño</b>	Se analiza y define adecuadamente el puesto, el supervisor y el subordinado respecto al desempeño del puesto
		Se evalúa el desempeño en función del puesto
		Se retroalimenta correctamente con el colaborador, los desempeños de la evaluación
	<b>Desarrollo y planes de sucesión</b>	Se mide y evalúa apropiadamente las

		capacidades de los colaboradores
		Se cuenta con un programa de sucesiones o promociones
		Se ejecuta correctamente programas organizacionales del desarrollo de personas
		Se ejecuta programas organizacionales con Jefe entrenador y Mentoring
		Se realiza correctamente programa de sucesión y promoción
		Se desarrolla correctamente programa de desarrollo
		Se desarrolla adecuadamente el programa de entrenamiento
		Se identifica correctamente los puestos clave
		Se identifica y evalúa adecuadamente a los participantes de los puestos claves

		Se designa perfectamente los posibles sucesores
	<b>Remuneración beneficios</b>	Se analiza análogamente la descripción de puesto
		Se evalúa correctamente los puestos por grado de importancia
		Se clasifica adecuadamente los puestos
		Se estudia correctamente la comparación con el mercado externo para la escala de salario
		Se identifica correctamente el rango
Clima laboral	<b>Autorrealización</b>	Existen oportunidades de progresar en la organización
		El jefe se interesa por éxito de sus empleados. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.



		Se valora los altos niveles de desempeño.
		Los jefes expresan reconocimiento por los logros
		Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.
		Los jefes promueven la capacitación que se necesita
		La organización promueve el desarrollo del personal.
		Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras
		Se reconocen los logros en el trabajo.
	<b>Involucramiento Laboral</b>	Se siente comprometido con el éxito en la organización
		Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo
		Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización

		Los trabajadores están comprometidos con la organización.
		En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.
		Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal
		Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
		Los servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.
		Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.
		La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.
	<b>Supervisión</b>	Superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan

		En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
		La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea
		Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.
		Las responsabilidades del puesto están claramente definidas
		Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
		Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
		Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
		El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.

		Existe un trato justo en la organización
	<b>Comunicación</b>	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
		En mi oficina, la información fluye adecuadamente
		En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa
		Existen suficientes canales de comunicación.
		Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.
		En la organización se afrontan y superan los obstáculos.
		La organización fomenta y promueve la comunicación interna.
		El coordinador escucha los planteamientos que se le hacen.

		Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.
		Se conocen los avances en las otras áreas de las coordinaciones.
	<b>Condiciones laborales</b>	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.
		Los objetivos de trabajo son retadores.
		Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.
		El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.
		Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
		Existe buena administración de los recursos.

		La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.
		Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización.
		Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.
		La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

## 4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 4.5.1 Técnicas

Para este estudio se utilizó la técnica de la encuesta, que es un listado de preguntas que se encarga de recolectar datos, que fue aplicado al área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana.

### 4.5.2 Instrumentos

Para obtener información requerida, probar las hipótesis y cumplir con los objetivos de esta investigación, se utilizó el siguiente instrumento:

Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas relacionado a uno o más variables, tienen la ventaja de requerir poco tiempo para reunir la mayor información sobre grupos numerosos, son eficientes, económicos y fáciles de administrar; a la vez estos

instrumentos no necesitan personas preparadas para la recogida de información, ya que se pueden realizar entregas personales o enviando al correo del participante, para esta investigación se utilizó dos cuestionarios que son "Escala de Opiniones CL-SPC." Y otro cuestionario desarrollado por uno mismo.

#### **4.6 Procedimiento y recolección de datos**

Se cumplieron las siguientes fases:

- a. Elaboración del instrumento
- b. Solicitud de los permisos para la aplicación
- c. Sensibilización del personal que aplicó las encuestas
- d. Aplicación de la encuesta
- e. Tabulación de los datos
- f. Análisis y resultados finales

#### **4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos**

Se utilizó lo siguiente:

- Tabla de distribución de frecuencias es el conjunto de puntuaciones ordenadas de acuerdo a sus categorías.
- Gráficos de barra es la forma de representación gráfica de un conjunto de datos o valores.
- Tabla bidimensional es una muestra de dos o más variables.
- Prueba Chi cuadrado que nos permite establecer si la hipótesis tiene relación significativa entre dos variables.

## CAPÍTULO V

### 5. Resultados Obtenidos

#### 5.1 Presentación y análisis de resultados

##### 5.1.1 Análisis y descripción del puesto

**Tabla 1. Análisis y Descripción del puesto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	12	54,5	54,5
Inadecuado	10	45,5	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación



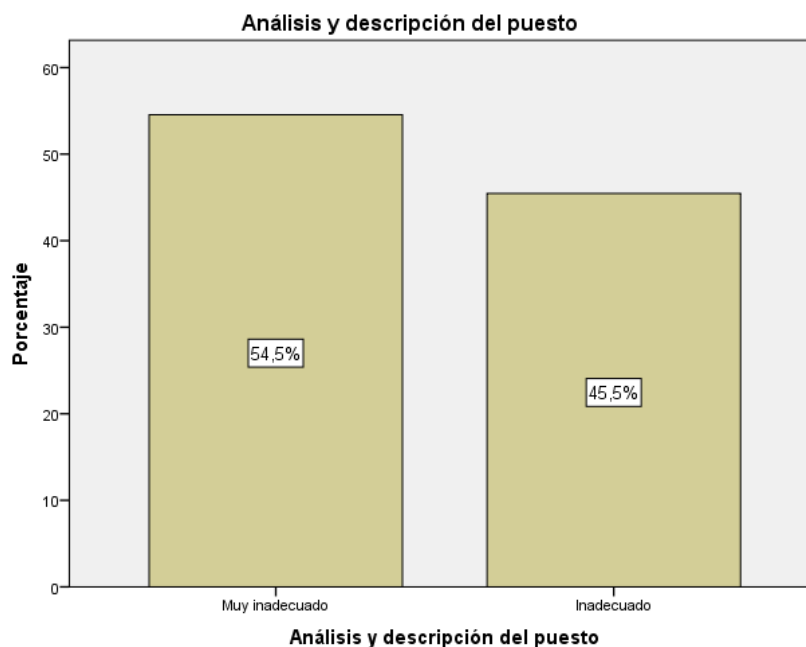


Figura 1. Sobre el análisis y descripción del puesto en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°1 sobre el análisis y descripción del puesto, observamos que el 45.5% de los encuestados afirman que es inadecuado y el 54.5% nos dice que su manejo es muy inadecuado

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado el manejo del análisis y descripción del puesto, es decir que no se identifica claramente el puesto, así como no se reúne información ni se analiza las características de los puestos de trabajo.

### 5.1.2 Atracción selección e incorporación

**Tabla 2. Atracción selección e incorporación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	5	22,7	22,7
Inadecuado	17	77,3	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

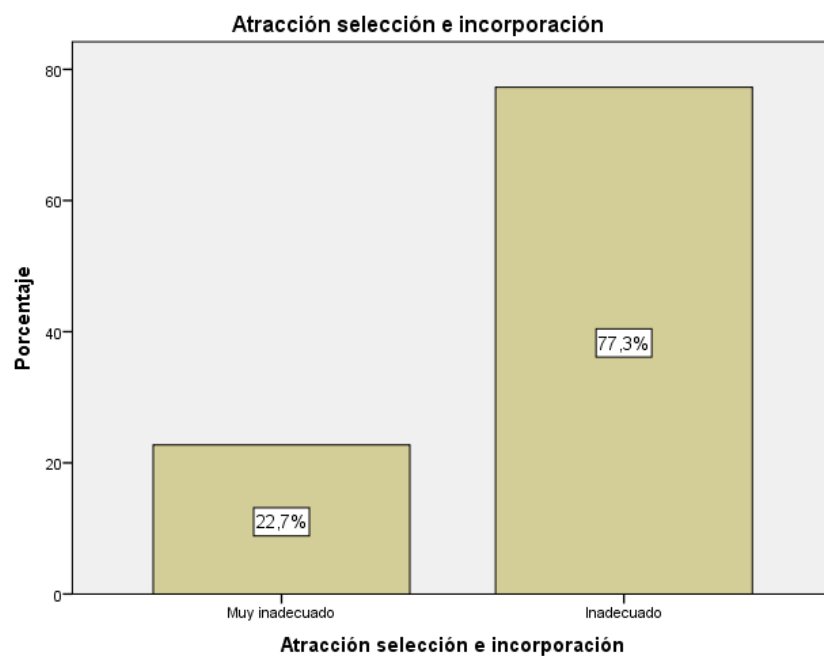


Figura 2. Sobre Atracción, selección e incorporación en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°2 sobre atracción selección e incorporación, observamos que el 77.3 % de los encuestados afirman que es inadecuado y el 22.7 % nos dice que su manejo es muy inadecuado.

**Interpretación:** como se aprecia el 100 % de los encuestados afirman que no es apropiado el manejo de la atracción selección e incorporación, es decir no hay una definición clara de la necesidades de puesto, recolección de información sobre el perfil buscado, la definición de las fuentes de reclutamiento externo, revisión de los antecedentes, las evaluaciones específicas y psicológicas, formación de candidatos, informes de finalistas, presentación de los finalistas, selección de finalistas, negociación de la oferta de empleo, la comunicación a los postulantes que no han sido seleccionados , proceso de admisión y finalmente la inducción.

### 5.1.3 Formación

**Tabla 3. Formación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	13	59,1	59,1
Inadecuado	9	40,9	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

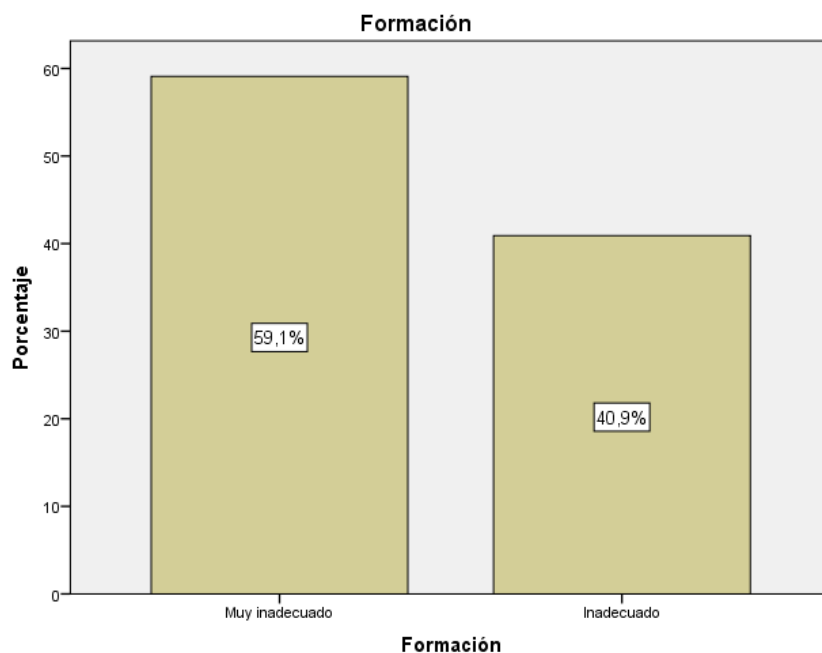


Figura 3. Sobre la Formación en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°3 sobre la Formación observamos que el 40.9 % de los encuestados afirman que es inadecuado y el 59.1 % nos dice que su manejo es muy inadecuado.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado el manejo de formación, es decir que no se aprecia las reacciones de los participantes, la medición del aprendizaje, el análisis del comportamiento de participantes, la medición de los costos y resultados, diseñar e implementar y evaluar los resultados de los participantes.

### 5.1.4 Evaluación de desempeño

**Tabla 4. Evaluación de desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	18	81,8	81,8
Inadecuado	4	18,2	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

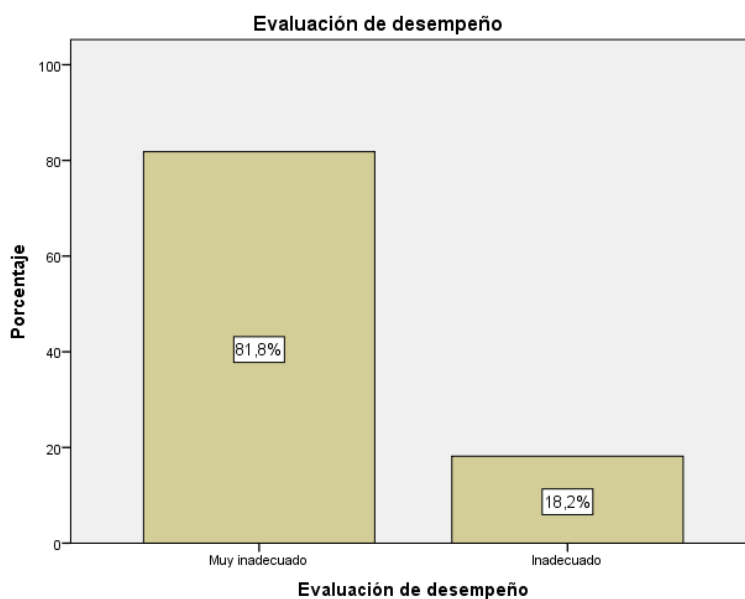


Figura 4. Sobre la evaluación de desempeño en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°4 sobre la Evaluación de desempeño, observamos que el 18.2 % de los encuestados afirman que es inadecuado, y el 81.8 % nos dice que su manejo es muy inadecuado.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado el manejo de la evaluación de desempeño, es decir que no hay una definición clara del puesto, así como una mala evaluación al desempeño en función del puesto.

### 5.1.5 Desarrollo y planes de sucesión

**Tabla 5. Desarrollo y planes de sucesión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	2	9,1	9,1
Inadecuado	18	81,8	90,9
Regular	2	9,1	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

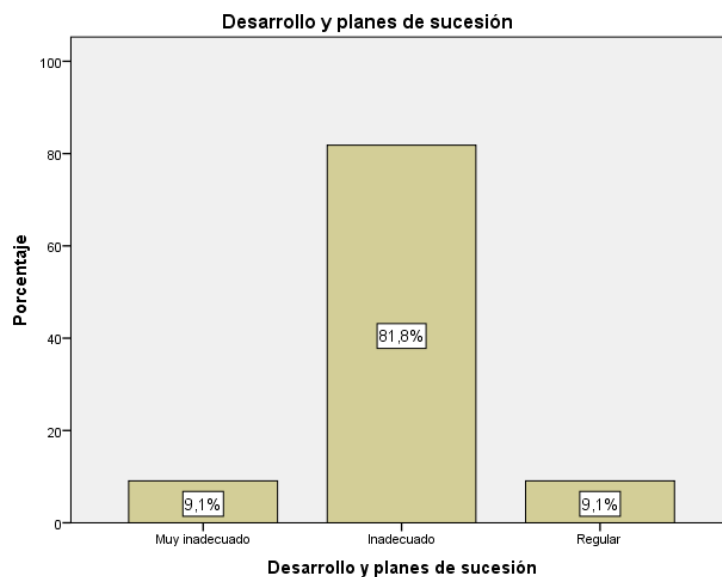


Figura 5. Sobre el Desarrollo y planes de sucesión en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°5 sobre el Desarrollo y planes de sucesión, observamos que el 9,1 % afirman que es regular, el 81.8 % afirman que es inadecuado, y el 9.1 % nos dice que su manejo es muy inadecuado.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado el desarrollo y planes de sucesión, es decir que no hay una medición y evaluación de capacidades de los colaboradores, no cuenta con un programa de sucesiones o promociones, no hay una correcta ejecución de programas organizacionales del desarrollo de personas, no hay una correcta ejecución de programas organizacionales con el jefe entrenador y mentoring, no se realiza una correcta programación de sucesión y promoción , no se desarrolla correctamente el programa de desarrollo, ya que tampoco no hay un desarrollo correcto en el programa de desarrollo, no se desarrolla adecuadamente el programa de entrenamiento, no se identifica correctamente los puestos clave, no se identifica y evalúa adecuadamente a los participantes de los puestos claves y no se designa perfectamente los posibles sucesores.

#### 5.1.6 Remuneración beneficios

**Tabla 6. Remuneración beneficios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	2	9,1	9,1
Inadecuado	17	77,3	86,4
Regular	3	13,6	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

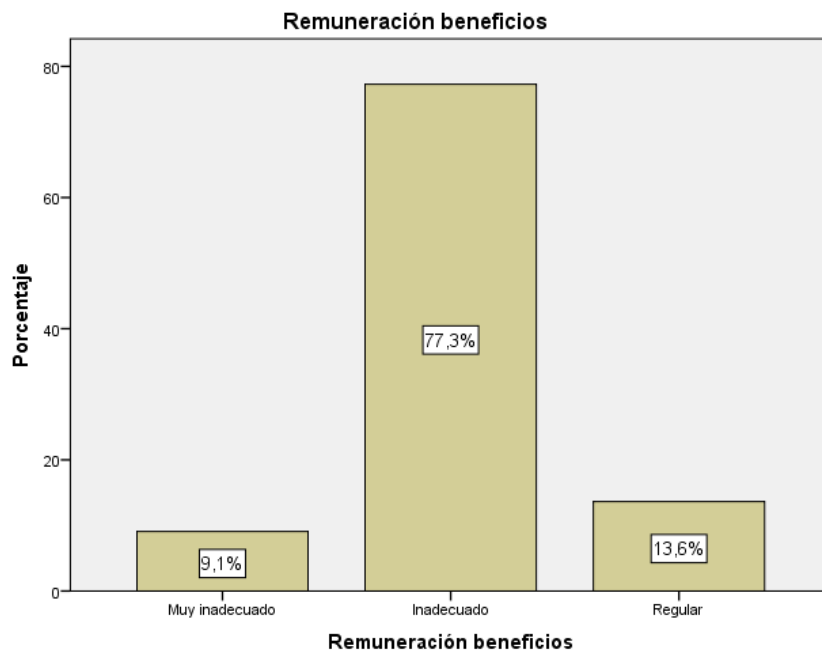


Figura 6. Sobre la Remuneración beneficios en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°6 sobre la Remuneración beneficios, observamos que el 13.6 % de los encuestados afirman que es regular, el 77.3 % indican que es inadecuado y el 9,1 % nos dice que su manejo es muy inadecuado.

**Interpretación:** como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado la Remuneración y beneficios, es decir que no se analiza análogamente la descripción de puesto, no se realiza una correcta evaluación de los puestos por grado de importancia, no se clasifica adecuadamente los puestos, no hay un estudio correcto de la comparación con el mercado externo para la escala de salario, y por último no se identifica correctamente el rango.



### 5.1.7 Gestión de recursos humanos por competencias

**Tabla 7. Gestión de recursos humanos por competencias**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	18,2	18,2
Inadecuado	18	81,8	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

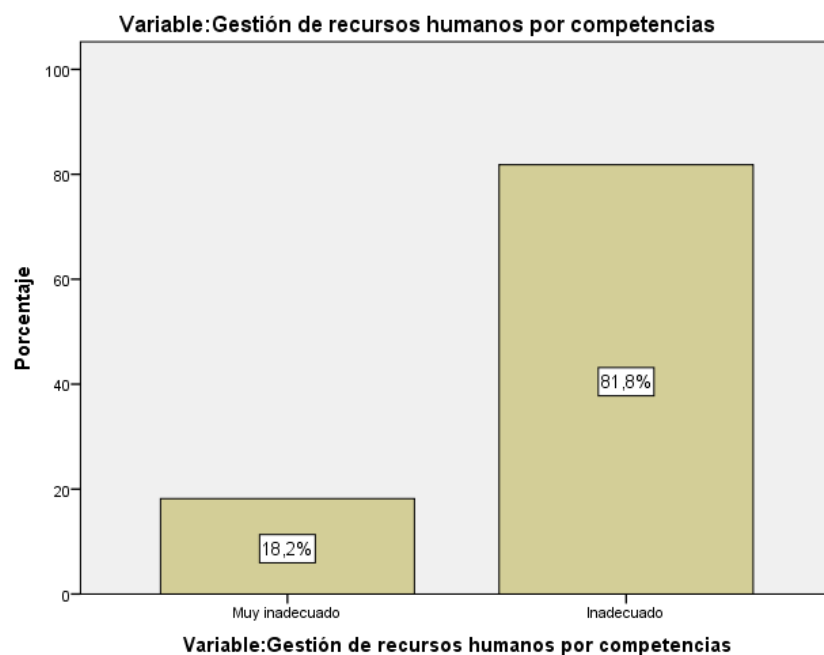


Figura 7. Sobre la Gestión de recursos humanos por competencias en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N° 7 sobre la Gestión de recursos humanos por competencias, observamos que el 81.1% de los encuestados afirman que es inadecuado, y el 18.2% nos dice que su manejo es muy inadecuado.

**Interpretación:** como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado la Gestión de recursos humanos por competencias, es decir que no hay una clara definición y descripción del puesto, no hay una correcta atracción, selección e incorporación, no hay una definición clara de la formación, no hay una adecuada evaluación de desempeño, no hay una definición de desarrollo y planes de sucesión, hay un déficit en la remuneración beneficios.

### 5.1.8 Autorrealización

**Tabla 8. Autorrealización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	2	9,1	9,1
Desfavorable	17	77,3	86,4
Medios	3	13,6	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

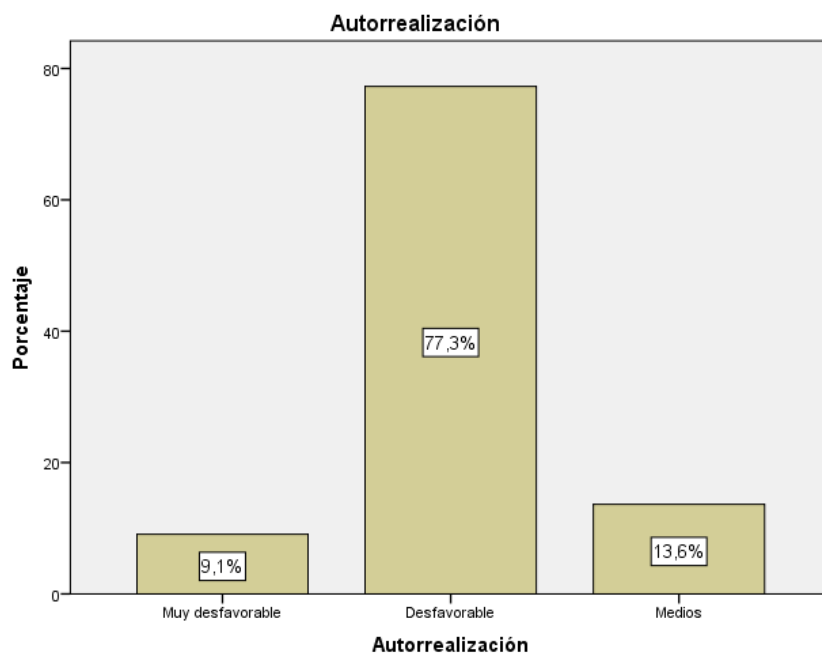


Figura 8. Sobre la Autorrealización en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°8 sobre la Autorrealización, observamos que el 13.6 % de los encuestados indican que es medio, el 77,3 % de los encuestados afirman que es desfavorable y el 9.1 % nos dice que su manejo es muy desfavorable.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado la autorrealización, es decir que no existe oportunidades de progresar en la organización, el jefe no se interesa por el éxito de sus empleados, no se logra la participación en definir los objetivos y las acciones para lograrlo, no se valora los altos niveles de desempeño, los jefes no expresan el reconocimiento por los logros de los colaboradores, las actividades en las que se trabaja no permite aprender y desarrollarse, los jefes no promueven la capacitación que se necesita, la organización no promueve el desarrollo del personal, no se promueve la

generación de ideas creativas o innovadoras, y se carece el reconocimiento de los logros en el trabajo.

### 5.1.9 Involucramiento laboral

**Tabla 9. Involucramiento laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	2	9,1	9,1
Desfavorable	17	77,3	86,4
Medios	3	13,6	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

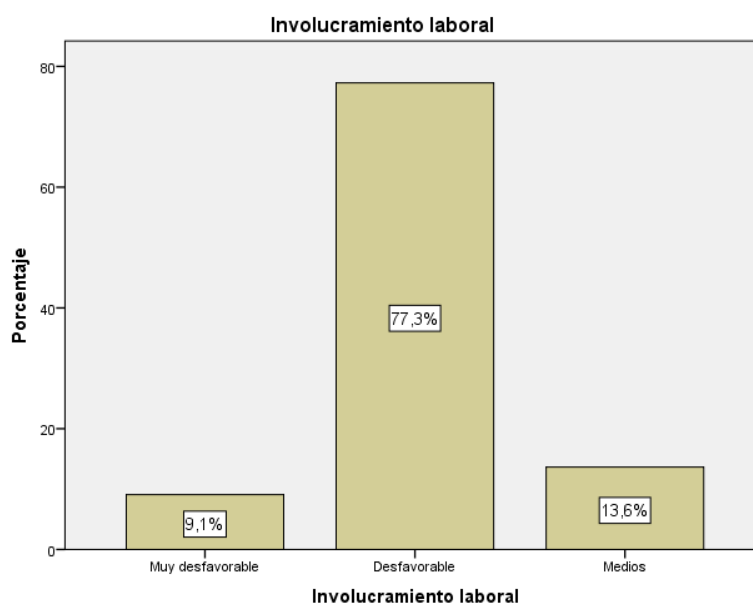


Figura 9. Sobre el Involucramiento laboral en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°9 sobre el involucramiento laboral, observamos que el 13.6 de los encuestados indican que su manejo es medio, el 77.3 % afirman que es desfavorable y el 9.1 % nos indica que su manejo es muy desfavorable.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado el involucramiento laboral es decir que los colaboradores no se sienten comprometidos con el éxito en la organización, cada trabajador no asegura sus niveles de logro en el trabajo, cada empleado no se considera factor clave para el éxito de la organización, los trabajadores no se encuentran comprometidos con la organización, carecen de un manejo diario en oficina, no terminan de cumplir con las tareas diarias en el trabajo, no cumplen con las actividades laborales, los servicios de la organización no son motivo de orgullo del personal, no hay una clara definición de visión, misión y valores en la organización, la organización no es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

### 5.1.10 Supervisión

**Tabla 10. Supervisión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	3	13,6	13,6
Desfavorable	18	81,8	95,5
Medios	1	4,5	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

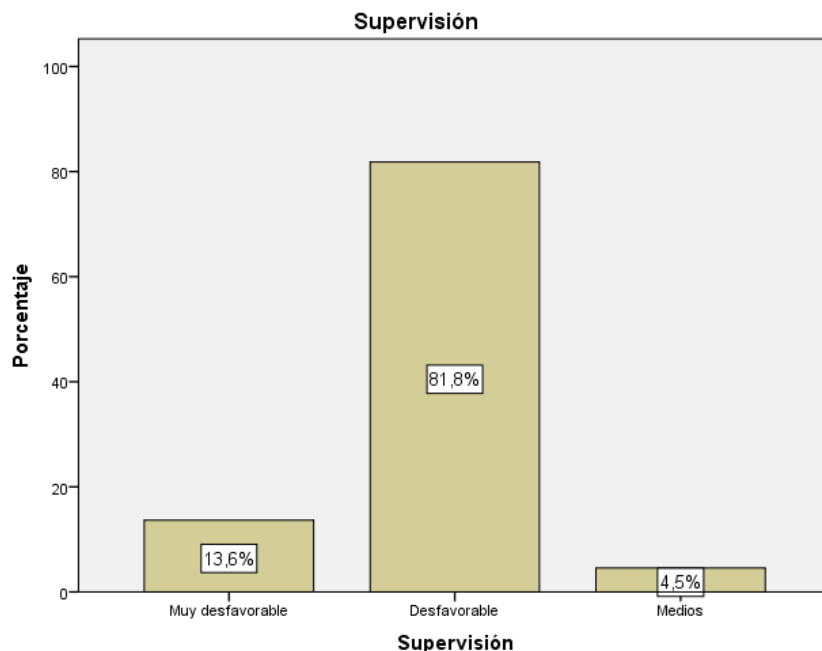


Figura 10. Sobre la Supervisión en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°10 sobre la Supervisión, observamos que el 4.5 % de los encuestados indican que su manejo es medio, el 81.8 % afirman que es desfavorable y el 13.6% nos indica que su manejo es muy desfavorable.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado la Supervisión es decir que el superior no brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan, en la organización no hay mejora en los métodos de trabajo, la evaluación que se hace del trabajo no ayuda para la mejora de tarea, no se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo, no hay una clara definición de responsabilidades del puesto, no se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades, hay una déficit de normas y procedimientos como guías de trabajo, los objetivos de trabajo no están claramente definidos,

no hay un buen desarrollo de métodos o planes establecidos en la organización, y no existe trato justo en la organización.

### 5.1.11 Comunicación

**Tabla 11. Comunicación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	2	9,1	9,1
Desfavorable	17	77,3	86,4
Medios	3	13,6	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

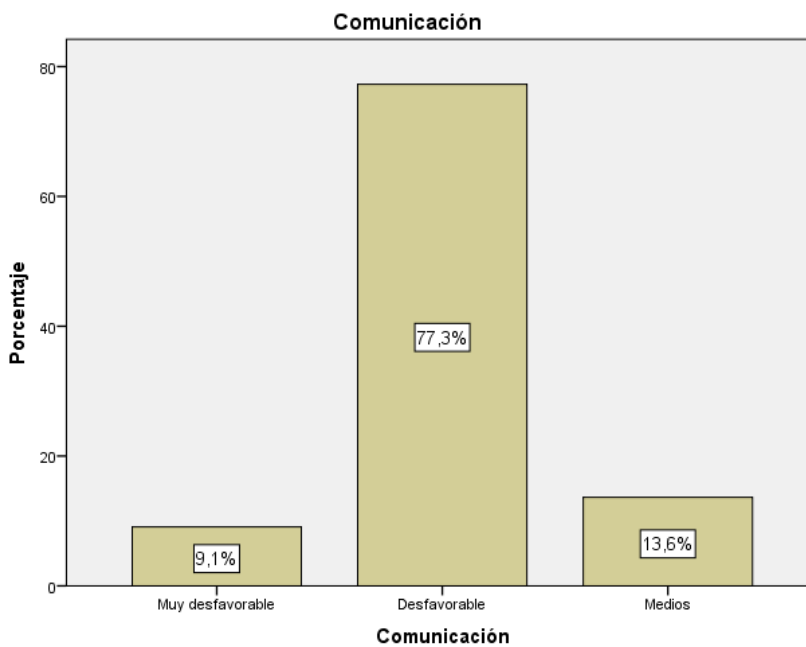


Figura 11. Sobre la Comunicación en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°11 sobre la Comunicación, observamos que el 13.6% de los encuestados indican que su manejo es medio, el 77.3% afirman que es desfavorable y el 9.1% nos indica que su manejo es muy desfavorable.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado la Comunicación es decir que no se cuenta con acceso a la información necesaria para el cumplimiento del trabajo, no se fluye la información adecuadamente en la oficina, no existe relación armoniosa en los grupos de trabajo, no existe suficientes canales de comunicación, no hay una posible interacción con personas de mayor jerarquía, en la organización no se afrontan los obstáculos, la organización no fomenta ni promueve la comunicación interna, el coordinador no escucha los planeamientos que se le hacen, no existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas, se desconocen los avances en las otras áreas de las coordinaciones.

### 5.1.12 Condiciones Laborales

**Tabla 12. Condiciones Laborales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	2	9,1	9,1
Desfavorable	15	68,2	77,3
Medios	5	22,7	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación



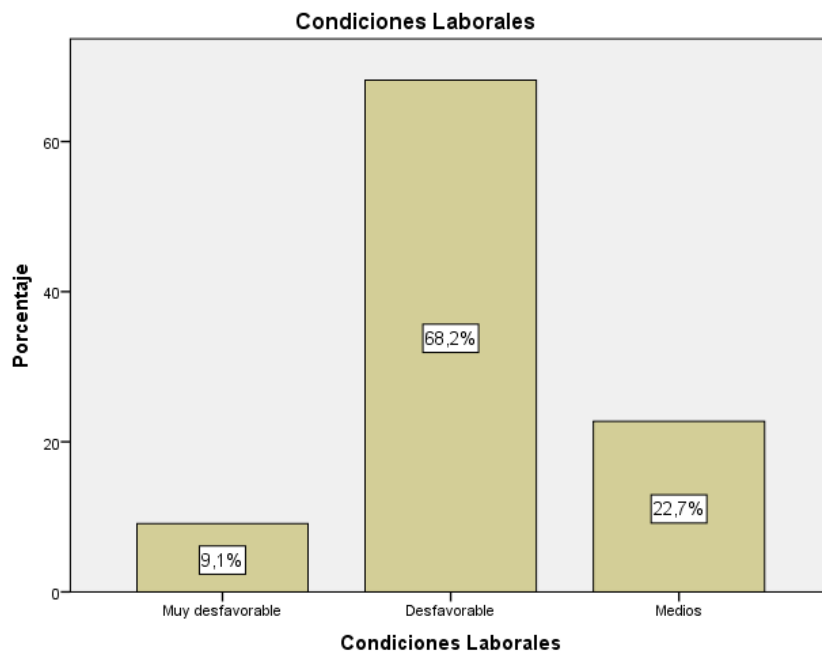


Figura 12. Sobre las Condiciones Laborales en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°12 sobre las Condiciones laborales, observamos que el 22.7% de los encuestados indican que su manejo es medio, el 68.2% afirman que es desfavorable y el 9.1% nos indica que su manejo es muy desfavorable.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuestados afirman que no es apropiado las Condiciones Laborales es decir que los compañeros de trabajo no cooperan entre sí, los objetivos de trabajo no son retadores, los trabajadores no tienen la oportunidad de tomar decisiones en tares de sus responsabilidades, los grupos de trabajo no funcionan como un equipo integrado, no se cuenta con la oportunidad de realizar un mejor trabajo, no existe buena administración de los recursos, la remuneración no es atractiva en comparación con la de otras organizaciones, no se guarda relación con la visión de la organización, no se dispone

de tecnología que facilite el trabajo, la remuneración no está de acuerdo al desempeño y los logros.

### 5.1.13 Clima Laboral

**Tabla 13. Clima Laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	2	9,1	9,1
Desfavorable	17	77,3	86,4
Medios	3	13,6	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

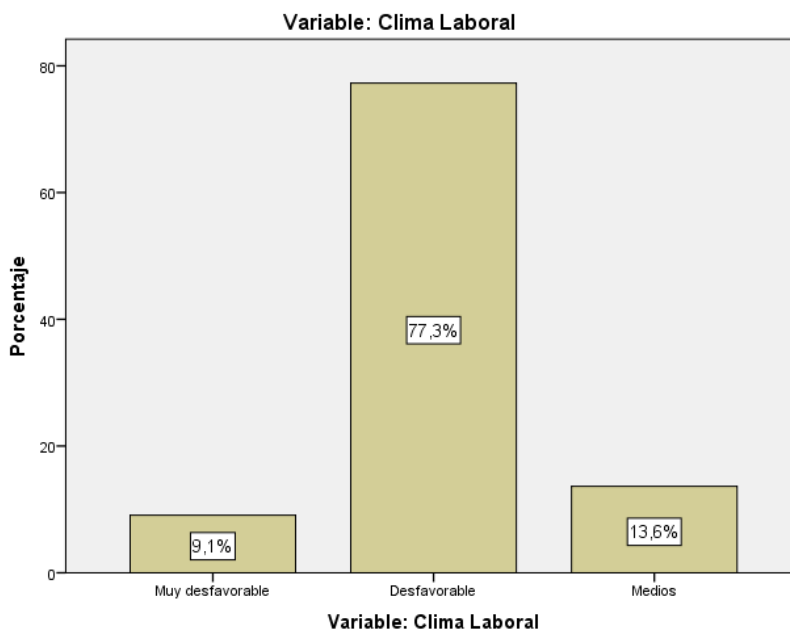


Figura 13. Sobre el Clima Laboral en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana

**Descripción:** de acuerdo a la tabla N°13 sobre Clima Laboral, observamos que el 13.6 % de los encuestados indican que es medio, el 77.3 % de afirman que es desfavorable y el 9.1 % nos dice que su manejo es muy desfavorable.

**Interpretación:** Como se aprecia el 100% de los encuetados afirman que no es apropiado el Clima Laboral, es decir que no hay una correcta definición de autorrealización, no hay un adecuado desarrollo del involucramiento laboral, no existe un seguimiento en la supervisión, existe un déficit en la organización con respecto a la Comunicación, y no se identifica claramente las condiciones laborales.

## **5.2 Prueba de Hipótesis**

### **5.2.1 Hipótesis principal**

- Hipótesis planteada: La gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- Hipótesis nula: La gestión de recursos humanos por competencia no se relaciona significativamente con el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

**Resultados:****Tabla 14. Gestión de recursos humanos por competencias- Clima Laboral**

		Tabla N°14 Variable: Clima Laboral							
		Muy desfavorable		Desfavorable		Medios		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Gestión de recursos humanos por competencias	Muy inadecuado	2	9,1%	2	9,1%	0	0,0%	4	18,2%
	Inadecuado	0	0,0%	15	68,2%	3	13,6%	18	81,8%
Total		2	9,1%	17	77,3%	3	13,6%	22	100,0%
Chi cuadrado: 10.137		gl:2	Sig. .006	Pearson: .542		Sig: .009			

Fuente: Datos de la misma investigación

**Descripción:** De acuerdo a la tabla N°14, donde la gestión de recursos humanos por competencias es muy inadecuada para el 18.2%, de los cuales el 9.1% nos dice que es muy desfavorable el clima laboral, para el 9.1% es desfavorable, por otro lado el 81.8% de los encuestados afirman que es inadecuada la gestión de recursos humanos por competencias, de estos el 68.2% afirma que es desfavorable el clima laboral y para el 13.6% el clima laboral es medio.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, el valor chi cuadrado es de 10.137 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.542 con un valor de significancia de 0.009. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones

suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

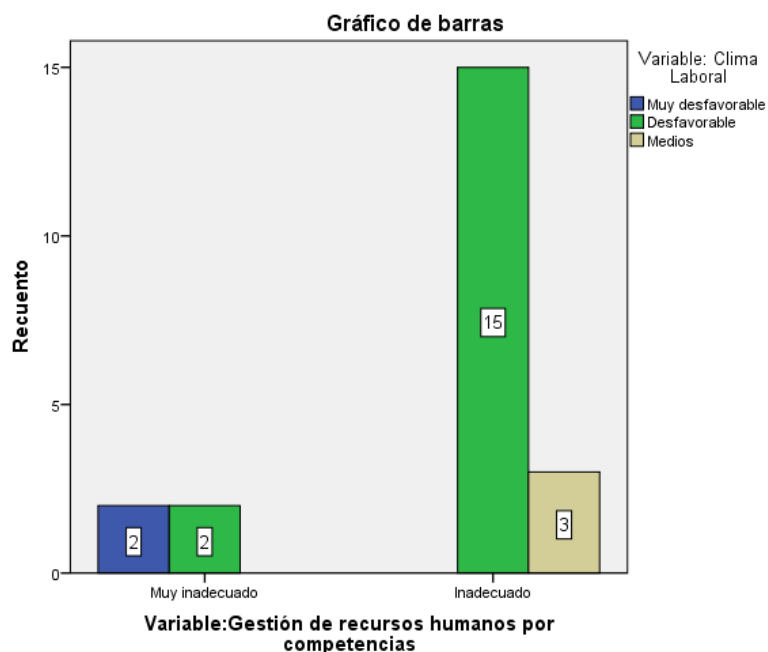


Figura 14. Distribución del clima laboral de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias

## 5.2.2 Hipótesis específica N°1

**Tabla 15. Gestión de recursos humanos por competencias-Autorrealización**

Variable:		Autorrealización						Total	
		Muy desfavorable		Desfavorable		Medios		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%
Gestión de recursos humanos por competencias	Muy inadecuado	2	9,1%	2	9,1%	0	0,0%	4	18,2%
	Inadecuado	0	0,0%	15	68,2%	3	13,6%	18	81,8%
Total		2	9,1%	17	77,3%	3	13,6%	22	100,0%

Fuente: Datos de la misma investigación

**Descripción:** De acuerdo a la tabla N°15, donde la gestión de recursos humanos por competencias es muy inadecuado para el 18.2%, de los cuales el 9.1% nos dice que es muy desfavorable la autorrealización, para el 9.1% es desfavorable, por otro lado el 81.8% de los encuestados afirman que es inadecuada la gestión de recursos humanos por competencias, de estos el 68.2% es desfavorable la autorrealización y para el 13.6% la autorrealización es medio.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 10.137 con 2 grados de libertad y un valor de significación de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.542 con un valor de significancia de 0.009. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmaremos que la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona significativamente con la Autorrealización en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

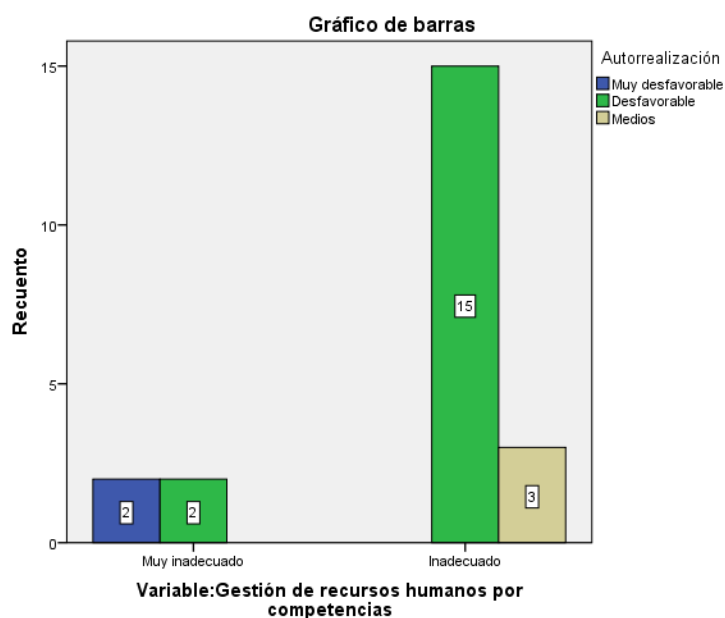


Figura 15. Distribución de la Autorrealización de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias

### 5.2.3 Hipótesis Específica N°2

**Tabla 16. Gestión de recursos humanos por competencias-Involucramiento laboral**

		Involucramiento laboral						Total	
		Muy desfavorable		Desfavorable		Medios			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Variable:Gestión de recursos humanos por competencias	Muy inadecuado	2	9,1%	2	9,1%	0	0,0%	4	18,2%
	Inadecuado	0	0,0%	15	68,2%	3	13,6%	18	81,8%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>9,1%</b>	<b>17</b>	<b>77,3%</b>	<b>3</b>	<b>13,6%</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Datos de la misma investigación

**Descripción:** De acuerdo a la tabla N°16, donde la gestión de Recursos humanos por competencias es muy inadecuado para el 18.2%, de los cuales el 9.1% nos dice que es muy desfavorable el Involucramiento Laboral, para el 9.1% es desfavorable, por otro lado el 81.8% de los encuestados afirman que es inadecuada la gestión por recursos humanos por competencias, de estos el 68.2% es desfavorable el Involucramiento Laboral y para el 13.6% el Involucramiento es medio.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 10.137 con 2 grados de libertad y un valor de significación de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.542 con un valor de significancia de 0.009. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmaremos que la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona significativamente con el Involucramiento laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

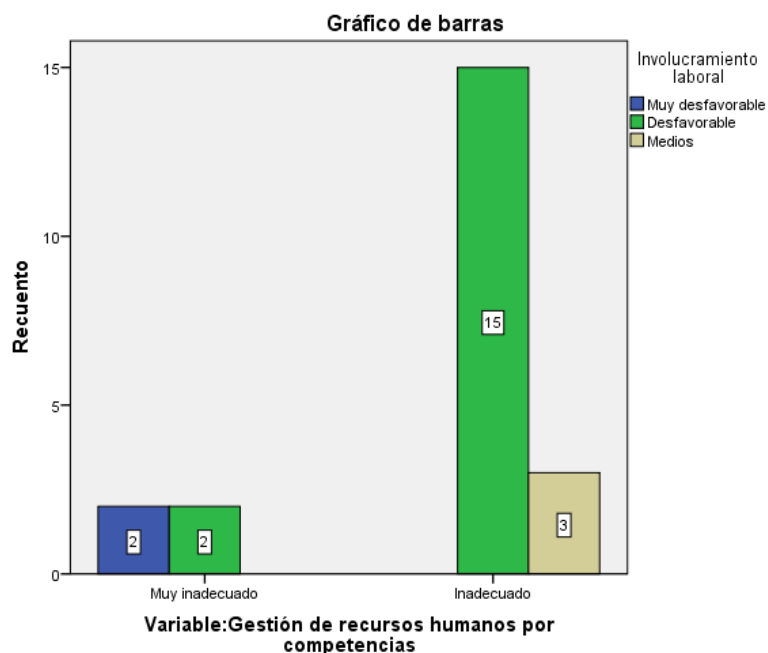


Figura 16. Distribución del Involucramiento Laboral de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias

### 5.2.4 Hipótesis Específica N°3

**Tabla 17. Gestión de recursos humanos por competencias-Supervisión**

Variable: Gestión de recursos humanos por competencias	Muy inadecuado	Supervisión Muy desfavorable		Desfavorable		Medios		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
	Muy inadecuado	2	9,1%	2	9,1%	0	0,0%	4	18,2%
	Inadecuado	1	4,5%	16	72,7%	1	4,5%	18	81,8%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>13,6%</b>	<b>18</b>	<b>81,8%</b>	<b>1</b>	<b>4,5%</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Datos de la misma investigación

**Descripción:** De acuerdo a la tabla N°17, donde la gestión de recursos humanos por competencias es muy inadecuada para el 18.2%, de los cuales el 9.1% nos dice que es muy desfavorable la Supervisión, para el 9.1% es desfavorable, por otro lado el 81.8% de los



encuestados afirman que es inadecuada la gestión de recursos humanos por competencias, de estos el 4.5% afirma que es muy desfavorable la Supervisión, el 72.7% indica que es desfavorable la Supervisión y para el 4.5% la Supervisión es medio.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 5.568 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.062, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.463 con un valor de significancia de 0.030. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con la Supervisión en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

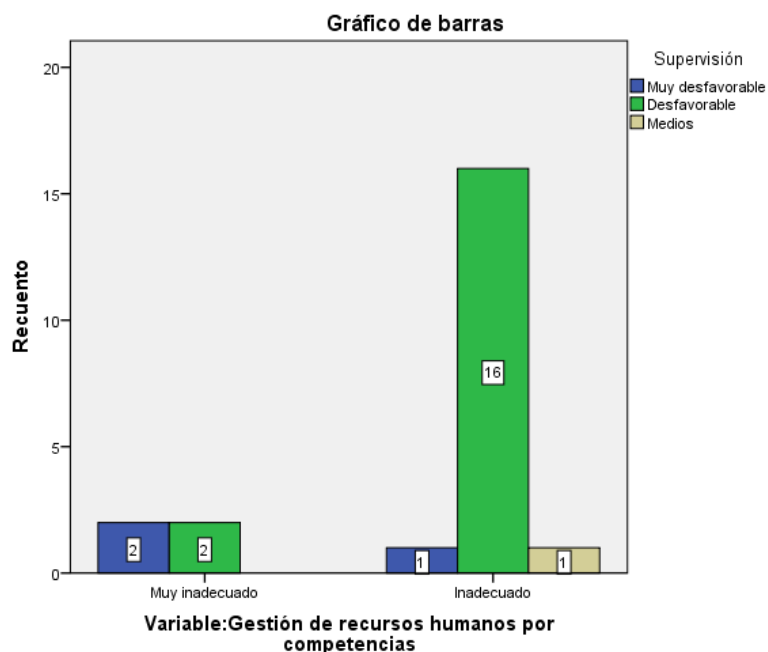


Figura 17. Distribución de la Supervisión de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias

### 5.2.5 Hipótesis Específica N°4

**Tabla 18. Gestión de recursos humanos por competencias-Comunicación**

Variable:Gestión de recursos humanos por competencias		Comunicación						Total	
		Muy desfavorable Recuento	% del total	Desfavorable Recuento	% del total	Medios Recuento	% del total	Recuento	% del total
	Muy inadecuado	2	9,1%	2	9,1%	0	0,0%	4	18,2%
	Inadecuado	0	0,0%	15	68,2%	3	13,6%	18	81,8%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>9,1%</b>	<b>17</b>	<b>77,3%</b>	<b>3</b>	<b>13,6%</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Datos de la misma investigación

**Descripción:** De acuerdo a la tabla N°18, donde la gestión de recursos humanos por competencias es muy inadecuada para el 18.2%, de los cuales el 9.1% nos dice que es muy desfavorable la Comunicación, para el 9.1% es desfavorable, por otro lado el 81.8% de los encuestados afirman que es inadecuada la gestión de recursos humanos por competencias, de estos el 68.2% afirma que es desfavorable la Comunicación, y para el 13.6% la Comunicación es medio.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 10.137 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.542 con un valor de significancia de 0.009. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con la Comunicación en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

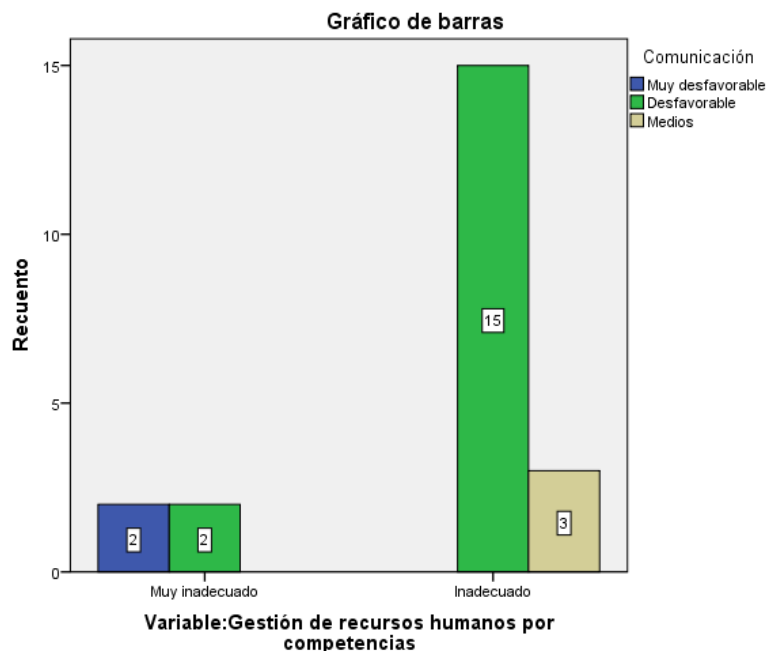


Figura 18. Distribución de la Comunicación de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias

### 5.2.6 Hipótesis Específica N°5

**Tabla 19. Gestión de recursos humanos por competencias-Condicionales Laborales**

		Condiciones Laborales						Total	
		Muy desfavorable		Desfavorable		Medios			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Variable:Gestión de recursos humanos por competencias	Muy inadecuado	2	9,1%	2	9,1%	0	0,0%	4	18,2%
	Inadecuado	0	0,0%	13	59,1%	5	22,7%	18	81,8%
Total		2	9,1%	15	68,2%	5	22,7%	22	100,0%

Fuente: Datos de la misma investigación

**Descripción:** De acuerdo a la tabla N°19, donde la gestión de recursos humanos por competencias es muy inadecuada para el 18.2%, de los cuales el 9.1% nos dice que es muy desfavorable las Condiciones laborales, para el 9.1% es desfavorable, por otro lado el 81.8%

de los encuestados afirman que es inadecuada la gestión de recursos humanos por competencias, de estos el 59.1% afirma que es desfavorable las Condiciones laborales y para el 22.7% las Condiciones laborales son medio.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 10.348 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.548 con un valor de significancia de 0.008. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmaremos que la gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con las Condiciones laborales en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

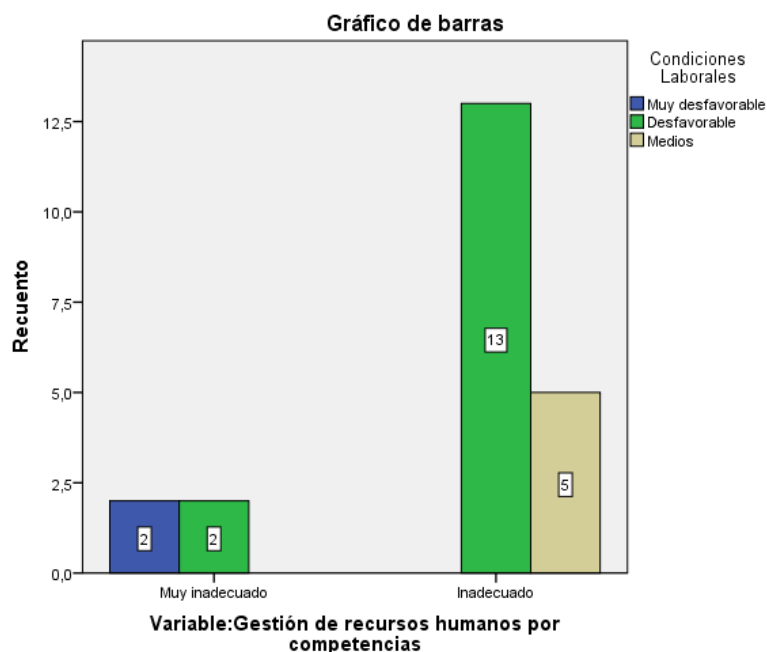


Figura 19. Distribución de las Condiciones Laborales de acuerdo a la gestión de recursos humanos por competencias

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- De acuerdo al objetivo general. Determinar el nivel de relación entre la Gestión de Recursos humanos por competencias y el Clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017 se observa en la prueba de hipótesis principal que el valor chi-cuadrado es de 10.137 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.542 con un valor de significancia de 0.009. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- De acuerdo con el objetivo específico N°1, determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y de autorrealización en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana, se observa en la prueba de hipótesis específico que el valor, el valor chicuadrado es de 10.137 con 2 grados de libertad y un valor de significación de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.542 con un valor de significancia de 0.009. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmaremos que la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona significativamente con la Autorrealización en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

- De acuerdo con el objetivo específico N°2, determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el Involucramiento laboral en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana se observa en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 10.137 con 2 grados de libertad y un valor de significación de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.542 con un valor de significancia de 0.009. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmaremos que la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona significativamente con el Involucramiento laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- De acuerdo con el objetivo específico N°3, determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y la Supervisión en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana se observa en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 5.568 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.062, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.463 con un valor de significancia de 0.030. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con la Supervisión en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.
- De acuerdo con el objetivo general específico N°4, determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y la Comunicación en los colaboradores

del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana se observa en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 10.137 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.542 con un valor de significancia de 0.009. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con la Comunicación en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

- De acuerdo con el objetivo específico N°5 determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y las Condiciones Laborales en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana se observa en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 10.348 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.006, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.548 con un valor de significancia de 0.008. Como este valor de significancia es menor a 0.05 en ambas pruebas podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmaremos que la gestión de recursos humanos por competencia se relaciona significativamente con las Condiciones laborales en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.

## CONCLUSIONES

1. La Gestión de Recursos Humanos por competencias al haberse realizado su medición se aprecia que no es adecuado, además se midió el Clima laboral que se percibe desfavorable, y el estadígrafo chi-cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson muestran relaciones significativas entre las variables.
2. En la hipótesis específica sobre la Gestión de Recursos Humanos por competencias se ve afectado por los resultados negativos relacionado con la Autorrealización, siendo el estadígrafo chi-cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson muestran relaciones significativas entre las variables.
3. La Gestión de Recursos Humanos por competencias al evaluarlo, resulta ser no adecuado, además el Involucramiento Laboral resulta ser inadecuado, y el estadígrafo chi-cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson muestran relaciones significativas entre las variables.
4. La Gestión de Recursos Humanos por competencias al realizar su medición resulta que no es adecuado, además se midió la Supervisión que también resulta ser inadecuado, siendo el estadígrafo chi-cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson muestran relaciones significativas entre las variables.
5. La Gestión de Recursos Humanos por competencias se ve afectado por los resultados negativos relacionados con la Comunicación, siendo el estadígrafo chi-cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson muestran relaciones significativas entre las variables.
6. La Gestión de Recursos Humanos por competencias al haberse realizado su medición se aprecia que no es adecuado, y con respecto a las Condiciones Laborales se percibe



inadecuado, siendo el estadígrafo chi-cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson muestran relaciones significativas entre las variables.

## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar talleres gerenciales enfocados al desarrollo de competencia entre los colaboradores, estos talleres deben comprender el desarrollo del análisis del puesto, la selección e incorporación, la formación, la evaluación del desempeño, los planes de sucesión, y remuneración.
2. Desarrollar programas de capacitación de inducción, talleres, seminarios y juegos gerenciales en función a la misión del área de créditos de una institución financiera en Lima metropolitana que deben desarrollarse correctamente, para los colaboradores con la finalidad de mejorar el desempeño laboral, y establecer programas para evaluar las competencias de los colaboradores.
3. Promocionar incentivos mediante el reconocimiento del cumplimiento de tareas y metas mensuales de la institución; el jefe de agencia debe establecer semanalmente reuniones con los funcionarios de la agencia para conocer las necesidades y avances de los colaboradores de la institución financiera.
4. Facilitar convenios con consultoras para mejorar las deficiencias con el fin de alcanzar la objetividad de los resultados que se tienen en el momento y así también utilizar dichos resultados de diagnóstico para plantear propuestas de mejora que se encuentren en la agencia, y a la vez el jefe de agencia debe contribuir con capacitaciones a los colaboradores para la mejora de calidad a los clientes, estas capacitaciones deben de tener los siguientes temas: mejorar las funciones y capacidades de desempeño, cómo mejorar la comunicación entre la organización y sus clientes, incrementar la productividad del área de créditos.
5. Implantar programas de entrevistas a los colaboradores como los cuestionarios, que lo

resuelve cada colaborador que ocupa el puesto con el objetivo de dar a conocer la función que realiza en su puesto de trabajo, y a la vez crear técnicas para canales de comunicaciones de forma lateral, para que los colaboradores estén motivados por la participación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, ya que existe una relación de amistad y confianza con los superiores.

6. Programar acciones para una eficaz integración de los colaboradores el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana, adaptando los cambios culturales y tecnológicos con el desarrollo del trabajo con los colaboradores y comprometidos a los objetivos de la organización.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol 1 (3a.ed.)*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Allcahuamán, K. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de andahuaylas*. (tesis de post-grado). Universidad nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Asteria, O. (2015). *El Clima Laboral y la participación en la Institución educativa Enrique Lopez Albújar de Piura*. (tesis de maestría). Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas,S.A. de C.V.
- Cabrera, L. (2011). *Gestión de Recursos Humanos basada en competencias y motivación laboral (estudio realizado con los instructores de intecap en el departamento de Quetzaltenango*. (tesis de post-grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Contreras, S. (2015). *Propuesta de mejora de Clima laboral en una institución de educación superior*. (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Fernández, G.(2011). *Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño tecnico y administrativo, para la producción*

- de inteligencia y coordinación del sistema de seguridad del estado guatemalteco.* (tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Jaume, F. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Hernández, R. (2010). *Método de la investigación*. México: McGrawHill.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el Clima Organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas marakos 490 del departamento de Lambayeque.* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Palma, S. (2004). Escala del Clima Laboral CL-SPC Manual (1° edición). *Debates N° 3 Lima: Instituto de Ciencia y Tecnología, URP Palma., 1.*
- Pereda, S. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Cenro de Estudios Ramón Areces.
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.* (tesis de pregrado) Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Rivera, A. (2014). *Programa de Recursos Humanos e influencia en el Clima laboral de los colaboradores de maquinarias U-GUIL S.A 2014.* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.
- Sandoval, R. (2014). *La estructura orgánica y funcional y su relación con la Gestión integrada por capacidades y competencia de los Recursos Humanos en el ámbito de la autoridad nacional del agua.* (tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Senlle, A. (2007). *Gestión Estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia*. España: Aenor.

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

**APÉNDICES**

### Apéndice A- Matriz de Consistencia

La Gestión de Recursos Humanos por competencias y su relación con el Clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de lima Metropolitana en el año 2017

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencia se relaciona con el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Determinar el nivel de relación entre la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el Clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>La Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona significativamente con el clima laboral en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</p> <p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS</p>	<p>Análisis y descripción del puesto.</p> <p>Atracción selección e incorporación.</p> <p>Formación</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Desarrollo y planes de sucesión</p>
<p><b>SECUNDARIOS</b></p>	<p><b>ESPECÍFICAS</b></p>	<p><b>ESPECÍFICAS</b></p>		



<p>1.¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con la autorrealización de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?</p>	<p>1.Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y de autorrealización en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>	<p>1.La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con la autorrealización de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>		<p>Remuneración beneficios</p>
<p>2.¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con el Involucramiento Laboral de</p>	<p>2.Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el</p>	<p>2.La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con el</p>		<p>Autorrealización</p>

<p>los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?</p>	<p>involucramiento laboral en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>	<p>Involucramiento Laboral de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</p> <p>CLIMA LABORAL</p>	<p>Involucramiento laboral</p> <p>Supervisión</p> <p>Comunicación</p> <p>Condiciones laborales</p>
<p>3.¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con la Supervisión de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?</p>	<p>3.Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y la Supervisión en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>	<p>3.La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con la Supervisión de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>		

<p>4.¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con la Comunicación de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?</p>	<p>4.Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y la Comunicación en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>	<p>4.La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con la Comunicación de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>		
<p>5.¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con las Condiciones Laborales de</p>	<p>5.Determinar el nivel de relación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y las Condiciones</p>	<p>5.La Gestión de Recursos Humanos por competencias presenta una relación significativa con las</p>		

<p>los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017?</p>	<p>Laborales en los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>	<p>Condiciones Laborales de los colaboradores del área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>		
---	--	--	--	--



## Apéndice B- Encuesta 1

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Tesis: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN MIBANCO-AG. HUANDOY PERIODO 2017

Instrucciones:

A continuación se muestra un grupo de proposiciones que tienen como objetivo **“Determinar el nivel de relación entre la Gestión de Recursos Humanos por competencias y el clima laboral** en el área de créditos de una institución financiera de Lima Metropolitana en el año 2017.”

Para cada proposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad.

SIEMPRE= 1	CASI SIEMPRE = 2	A VECES = 3	CASI NUNCA = 4	NUNCA = 5
------------	------------------	-------------	----------------	-----------

Reactivo	1	2	3	4	5
1.- Se identifica correctamente las características de los puestos					
2.-Se reúne información coherente de los puestos de trabajo					
3.-Se revisa adecuadamente el análisis de los puestos de trabajo					
4.-Se realiza una correcta descripción de los puestos					
5.-Se realiza una correcta definición de las necesidades de puestos a cubrir por parte de la organización.					
6.-Se solicita correctamente nuevo empleado o posición a cubrir					
7.-Se revisa correctamente la descripción del puesto a cubrir					
8.-Se recolecta información coherente sobre el perfil buscado					
9.-Se analiza al personal de la organización que labora, para un posible candidato interno					

10.-Se decide correctamente la realización de una búsqueda interna o externa.					
11.-Se define correctamente las fuentes de reclutamiento externo					
12.-Se realiza una correcta recepción de postulación de candidatos					
13.-Se realiza un descarte de manera óptima de candidatos (cv, cuestionarios, preguntas de conocimientos)					
14.-Se realiza una correcta entrevista del candidato sujeto al perfil requerido para el puesto a cubrir					
15.-Se realiza una correcta evaluación psicológica, evaluando las actitudes, personalidad y potencial del desarrollo.					
16.-Se identifica correctamente a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.					
17.-Se reúne información completa de los finalistas, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.					
18.-Se presenta a los finalistas al cliente interno					
19.-Se selecciona correctamente por parte de la organización, asesorando el momento que debe tomar la decisión					
20.-Se negocia adecuadamente la oferta de empleo					
21.-Se presenta la oferta por escrito					
22.-Se comunica de manera inmediata a los postulantes que no han sido seleccionados					
23.-Se realiza correctamente el proceso de admisión					

24.-Se realiza adecuadamente la inducción					
25.-Se aprecia las diferentes reacciones de los participantes como participación					
26.-Se mide correctamente el aprendizaje en las preguntas o ejercicios.					
27.-Se analiza coherentemente el comportamiento de los participantes durante la capacitación					
28.-Se mide correctamente los costos y resultados de la capacitación					
29.-Se detecta adecuadamente las necesidades de formación tanto en conocimientos y competencias					
30.-Se diseña de manera coherente la definición de objetivos de la organización, definición de un método, selección de capacitadores, elaboración de un plan detallado fechas, lugares, etc.					
31.-Se implementa adecuadamente las actividades planeadas poniendo en práctica el modelo de formación en el marco de la organización					
32.-Se evalúa correctamente los resultados de los indicadores del modelo de formación					
33.-Se lleva correctamente una auditoria de los modelos de formación					
34.-Se analiza y define adecuadamente el puesto, el supervisor y el subordinado respecto al desempeño del puesto					
35.-Se evalúa el desempeño en función del puesto					

36.-Se retroalimenta correctamente con el colaborador, los desempeños de la evaluación					
37.-Se mide y evalúa apropiadamente las capacidades de los colaboradores					
38.-Se cuenta con un programa de sucesiones o promociones					
39.-Se ejecuta correctamente programas organizacionales del desarrollo de personas					
40.-Se ejecuta programas organizacionales con Jefe entrenador y Mentoring					
41.-Se realiza correctamente programa de sucesión y promoción					
42.-Se desarrolla correctamente programa de desarrollo					
43.-Se desarrolla adecuadamente el programa de entrenamiento					
44.-Se identifica correctamente los puestos clave					
45.-Se identifica y evalúa adecuadamente a los participantes de los puestos claves					
46.-Se designa perfectamente los posibles sucesores					
47.-Se analiza análogamente la descripción de puesto					
48.-Se evalúa correctamente los puestos por grado de importancia					
49.-Se clasifica adecuadamente los puestos					
50.-Se estudia correctamente la comparación con el mercado externo para la escala de salario					
51.-Se identifica correctamente el rango					



--	--	--	--	--	--	--	--

## Apéndice C-Encuesta 2

### INFORMACIÓN GENERAL:

NOMBRE:

SEXO:                    MASCULINO(   )

FEMENINO(   )

ÁREA LABORAL:

**Test. Escala de Opiniones (clima laboral C.L – S.P.C)**

### ESCALA CLIMA LABORAL

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

No hay respuestas buenas ni malas.

SIEMPRE= 1	CASI SIEMPRE = 2	A VECES = 3	CASI NUNCA = 4	NUNCA = 5
------------	---------------------	-------------	-------------------	-----------

Reactivo	1	2	3	4	5
1. Existen oportunidades de progresar en la organización					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3. Superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					

15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los jefes expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la organización se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La organización fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La organización promueve el desarrollo del personal.					
37. Los servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El coordinador escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la organización.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de las coordinaciones.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					