

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y
RECURSOS HUMANOS



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Comportamiento
Organizacional y Recursos Humanos

Programa Blended Learning Total Compensation y el desarrollo de
competencias laborales en el profesional de Recursos Humanos
perteneciente a empresas multisectoriales en Lima

Autor: Bach. Huapaya Suárez Miguel Antonio

Asesor: Dr. Luis Alberto Vicuña Peri

LIMA-PERÚ

2021

Página del Jurado

Miembros del jurado examinador en la sustentación de la tesis integrado por:

1. Presidente: Dr. Carlos Bancayán Oré
2. Miembro: Dra. Yolanda Valle Ramella
3. Miembro: Mg. Carlos León Milla
4. Asesor: Dr. Luis Vicuña Peri
5. Representante de la Escuela de Posgrado: Mg. Patricia Vega Denegri



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)

HUAPAYA SUÁREZ MIGUEL ANTONIO

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

**PROGRAMA BLENDED LEARNING TOTAL COMPENSATION Y EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS LABORALES EN EL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS
PERTENECIENTE A EMPRESAS MULTISECTORIALES EN LIMA**

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por él mismo y no existe plagio / copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet. Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

07 de mayo de 2021

Firma del Graduando

Fecha

DEDICATORIA

A mi esposa Dora y mis hijos Ivana y Santiago, por su paciencia, amor y aliento que me dan para que pueda llegar a cumplir mis objetivos.

A mis padres Sussy y Alberto (+), por siempre darme su apoyo y por haberme forjado como una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Luis Vicuña Peri, quien, con su conocimiento y asesoría, supo guiar mis ideas para la elaboración de la presente tesis.

Al staff de Docentes de la Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, quienes supieron darme los conocimientos necesarios para realizar esta tesis.

A mis alumnos de los cursos de Gestión de Compensaciones, pues ellos son parte de la motivación a seguir mejorando continuamente como docente.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Formulación del Problema.....	16
1.2.1 Problema General.....	16
1.2.2 Problemas Específicos	16
1.3 Importancia y justificación del estudio	17
1.4 Delimitación del estudio.....	18
1.5 Objetivos de la Investigación.....	19
1.5.1 Objetivo General.....	19
1.5.2 Objetivos Específicos	19
MARCO TEÓRICO	20
2.1 Marco Histórico	20
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	22
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	30
2.4 Definición de términos básicos	61
2.5 Fundamentos teóricos que sustenta la hipótesis.....	62
2.6 Hipótesis	65
2.6.1 Hipótesis General	65
2.6.2 Hipótesis Específicas.....	65
2.7 Variables.....	65
MARCO METODOLÓGICO	67
3.1 Enfoque, método y diseño de investigación	67
3.2 Población y muestra del estudio.....	67
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
3.4 Descripción de procedimiento de análisis	69
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71
4.1 Resultados.....	71
4.2 Análisis de Resultados	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS	89

LISTADO DE TABLAS

Tabla 01	
Distribución de población según sexo y rango de edades	67
Tabla 02	
Prueba de Kolmogorov – Smirnov para el instrumento de evaluación de Competencias específicas laborales para la gestión de las compensaciones.	71
Tabla 03	
Estadísticos de contrastación de los resultados en los momentos 1 y 2 (Total) para Grupos Control y Experimental	72
Tabla 04	
Estadísticos de contrastación de los resultados en los momentos 1 y 2 (Equidad Interna) para Grupos Control y Experimental	72
Tabla 05	
Estadísticos de contrastación de los resultados en los momentos 1 y 2 (Competitividad Externa) para Grupos Control y Experimental	73
Tabla 06	
Contrastación mediante la prueba W de Wilcoxon. Momentos antes y después - Total General	73
Tabla 07	
Contrastación mediante la prueba W de Wilcoxon. Momentos antes y después - Equidad Interna	74
Tabla 08	
Contrastación mediante la prueba W de Wilcoxon. Momentos antes y después - Competitividad externa	74
Tabla 09	
Contrastación de resultados por Grupo. Momentos antes y después - Total General	75
Tabla 10	
Contrastación de resultados por Grupo. Momentos antes y después - Equidad interna	76
Tabla 11	
Contrastación de resultados por Grupo. Momentos antes y después - Competitividad externa	77

LISTADO DE FIGURAS

Figura 01

Mapa conceptual del modelo Blended Learning

64

RESUMEN

Las organizaciones en el presente siglo atraviesan una serie de problemas que les impiden llegar a los resultados que se proponen. En ese contexto, las personas son el factor crítico de éxito más importante, ya que gestionándolas adecuadamente, ellas serán capaces de conseguir dichos resultados. Dentro de lo que implica gestionar el Capital Humano, uno de los procesos más importantes es la gestión de las compensaciones, por lo tanto se requiere que todo profesional que trabaje en el área de Recursos Humanos, independiente de su formación profesional básica, esté en capacidad de poder administrar los sueldos y salarios de las empresas. Para ello, es indispensable capacitarlos utilizando las últimas metodologías a disposición, como el aprendizaje semipresencial, de forma tal que pueda combinarse la capacitación presencial con la virtual (on-line), aprovechando las ventajas de cada metodología.

Por lo anteriormente mencionado, la presente investigación tiene como objetivo general analizar el impacto de la eficacia del programa denominado Blended Learning Total Compensation en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.

La investigación realizada, en cuanto al enfoque, es de tipo cuantitativo, y en cuanto al diseño es cuasi experimental con grupo de control. Dado que el tamaño de la población fue de 80 personas, se trabajó con el total de ésta en un estudio tipo censo.

Palabras claves: Compensaciones, competencias específicas laborales, aprendizaje semipresencial.

ABSTRACT

Organizations in the present century are facing problems that inhibit them from reaching their goals. In that context, people are the most important CSF (critical success factor), therefore they must be managed properly, in order to be able to achieve these results. As a part of Human Capital management, compensation management is one of the most important processes, therefore it is required that all professionals working in the Human Resources area, regardless of their background, must be able to manage company salaries. Consequently, it is essential training people using the latest methodologies available, such as blended learning, which combines face-to-face training and virtual training (online), in order to take advantage of the benefits of each methodology.

In that sense, the general objective of this research is to analyze the impact of a program named Blended Learning Total Compensation and its effectiveness on the self-reporting of the job specific competencies development of the Human Resources professionals from multisector companies in Lima.

The research carried out is quantitative, in terms of approach, and it is quasi-experimental with a control group, in terms of design. As the size of the population is 80 people, this study worked with the total population (census-type study).

Keywords: Compensation, job specific competencies, blended learning.

INTRODUCCIÓN

En el presente siglo, las organizaciones se caracterizan por desenvolverse dentro en un entorno en donde se tienen:

- Clientes muy exigentes, amparados por organizaciones que defienden sus derechos,
- Economías globalizadas, con múltiples escenarios y con cada vez menos barreras que impidan la circulación internacional de bienes y servicios.
- Mercados liberalizados, con una influencia mínima o nula del Estado.
- Competencia fuerte entre las empresas, dentro de mercados cada vez menos estrechos;
- Tecnología y telecomunicaciones que evolucionan a pasos agigantados;

Estas características afectan considerablemente a las organizaciones, generando inseguridad y obligándolas a rehacer las cosas, lo cual demanda respuestas de adaptación que sean veloces y novedosas, de manera que puedan enfrentar estos retos exitosamente.

Del mismo modo, los factores señalados influyen en las estrategias que adoptan las organizaciones para lograr la ventaja competitiva, tanto en su diseño como en la forma de implementarlas. Y, justamente, dentro de la implementación de las estrategias, el factor crítico de éxito más importante son las personas de la organización.

Entonces, para poder garantizar que se alcancen los objetivos y metas planificados, es importante gestionar adecuadamente a las personas, diseñando, implantando y controlando procesos de gestión humana que ayuden a:

- Atraer al talento del entorno, según lo requerido por la organización.
- Retener al talento propio, implementando formas creativas de compensación ligadas, al valor de los cargos, la consecución de objetivos y a los resultados de la evaluación de sus competencias profesionales.

- Motivar a los colaboradores impulsando su desarrollo, alineando sus intereses profesionales con las necesidades de conocimientos y habilidades de la Empresa, y otorgando un adecuado balance Trabajo - Vida Personal, de manera de fortalecer el vínculo entre los empleados, sus líderes, y sus accionistas.

En ese sentido, uno de los procesos claves de la Gestión del Capital Humano es la Gestión de Compensaciones. No olvidemos que en la actualidad cuando se habla de compensaciones, se refiere a la compensación total, es decir, la compensación de naturaleza económica o material (sueldos, salarios, bonos, beneficios), y también la compensación de naturaleza emocional, asociada a otorgar un adecuado balance entre la vida laboral y personal, así como a ofrecer un grato ambiente de trabajo o dar una línea de carrera.

Por otro lado, si bien la compensación económica no es un motivador en sí (muchas de las teorías asociadas a la motivación no coloca la retribución como el principal motivador), y la experiencia nos señala que no son las empresas que más pagan las que tienen a su personal más motivado, es conveniente también mencionar que una adecuada gestión de las compensaciones económicas contribuye a “no desmotivar” a las personas. En mi experiencia en consultoría en materia de compensaciones, he visto en ocasiones cómo empresas preocupadas por motivar a su personal, han incrementado los sueldos y el resultado siempre es el mismo: Luego de un breve plazo, el “efecto del incremento” se diluye y en seis meses se olvida. Luego de esto, las personas seguirán preguntándose: ¿Cómo puedo ganar más? ¿Cuánto ganan otras personas que contribuyen a los resultados como yo? (equidad interna percibida) ¿Cuánto podría ganar en otra empresa realizando funciones similares? (competitividad externa percibida).

En consecuencia, la motivación “no se compra con plata”, es decir, no está directamente influenciada por la cantidad de remuneración percibida, y tal como menciona, por ejemplo, la teoría motivacional de Herzberg, la compensación es un elemento netamente higiénico, existiendo otros agentes motivadores más

poderosos. Sin embargo, no se podrá motivar a una persona, gestionando adecuadamente la compensación emocional, si la gestión de los salarios no se realiza también de manera adecuada.

Por lo tanto, es clave para el profesional de recursos humanos, sea cual fuere su formación profesional básica, conocer cómo gestionar la parte material de las compensaciones y lo que busca este trabajo es justamente mostrar un programa que los ayude a desarrollar las competencias laborales asociadas a este conocimiento. Lo importante de este programa es que utiliza técnicas actuales de capacitación, que combinan la parte presencial con la parte virtual, aprovechando las ventajas que cada metodología tiene.

Capítulo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Actualmente es interesante apreciar la importancia estratégica que tiene la gestión de personas en la gestión de las organizaciones. La mayoría de organizaciones de clase mundial ya consideran al área de Capital Humano dependiente de la Gerencia General, participando directamente de la toma de decisiones. Y, dentro de dicha área, la función que ha cobrado mayor relevancia es la Gestión de las Compensaciones. En efecto, Varela (2013) indica que gestionar las compensaciones implica entrar en uno de los campos más estratégicos de la función de recursos humanos, pues no solamente se requiere de conocimiento especializado, sino también una visión clara acerca del desarrollo humano basado en las competencias de las personas.

Del mismo modo, Ulrich (2017) manifiesta que una de las competencias clave que todo profesional de los Recursos Humanos (en adelante RRHH) debe tener en este siglo XXI, es el hecho que sea custodio de la compensación total, lo cual implica que sea capaz de administrar el bienestar de los empleados a través de recompensas financieras y no financieras.

Dada esta premisa, y viendo el hecho que los puestos pertenecientes al área de Compensaciones son normalmente ocupados por gente formada en especialidades “duras” como Administración o Ingeniería (que son el menor número dentro de RRHH), es importante asegurarse que todos los profesionales de RRHH estén en capacidad de poder gestionar las compensaciones; por ello, es primordial desarrollar esta competencia, buscando la mejor metodología que ayude a dicho objetivo.

Además, para gestionar compensaciones se requiere que la persona tenga, tanto competencias cardinales o genéricas (por ejemplo, capacidad de análisis) como competencias específicas, asociadas a los conocimientos técnicos (por ejemplo, estadística y matemática asociada a determinación de curvas de ajuste

de tendencia), lo cual es normalmente ajeno a un profesional que en su mayoría proviene de disciplinas tales como Psicología, Trabajo Social o Derecho.

Asimismo, se ha podido observar que algunos de estos colaboradores comentan: “Yo no podría trabajar en un área donde sólo ven números”, “Trabajar en el área de compensaciones debe ser muy difícil, dado que es un tema esencialmente numérico”, “Yo como psicólogo no estoy hecho para los números”, o “Prefiero trabajar en la parte de desarrollo de personas antes de trabajar en el área de Compensaciones”.

Del mismo modo, se ha podido observar que a pesar que el mundo cambia rápidamente, el sistema educativo en general lo hace en una velocidad menor. Esto ha provocado comentarios como el de Schank (2007), mencionado por Larrañaga (2012), quien indica que el sistema educativo actual, el cual permanece invariable desde hace tiempo, se resume como un monólogo del docente en la clase y los alumnos, como meros “toma apuntes”; como éstos no pueden recordar lo dicho en clase, se les toma exámenes. Pero, poco tiempo después de dichos exámenes lo olvidan todo. Del mismo modo, Gerver (2010), citado por Larrañaga (2012), indica que si seguimos educando a las futuras generaciones tal como nos educaron, será muy difícil que puedan encontrar solución a problemas globales, dado que el mundo ha cambiado mucho y ahora las personas aprenden más por sí mismos, en redes sociales y con sus compañeros, que lo que aprenden en el aula. Por tanto, el rol de los maestros ahora debe ser el de preparar a sus alumnos para el futuro, con el fin que ellos mismos descubran su talento.

En ese sentido, las nuevas tecnologías aparecen para ayudar en el proceso de aprendizaje, sin embargo, en relación a los cursos a distancia (e-learning), Arkorful y Abaidoo (2014), mencionan que el principal problema de este tipo de aprendizaje es la ausencia de contacto humano, lo cual hace que el nivel de deserción en un programa de este tipo sea alto o que se den casos en los cuales no deseen llevar determinado curso justamente por su forma. Asimismo, señalan que si bien el aprendizaje a distancia se ha mostrado eficaz para ciertas

situaciones y eficiente en términos de costo, tiene limitantes para un gran grupo de personas que no posee las características adecuadas para llevar adelante un aprendizaje basado en dicho modelo.

En este contexto, ha aparecido un nuevo modelo que muchas de las organizaciones de clase mundial lo están implementando, al que se le ha denominado “Blended Learning” o “B-Learning”, el cual Garrison y Vaughan (2011) lo definen como el modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial.

1.2 Formulación del Problema

En base a lo expuesto anteriormente, se formula las siguientes preguntas para el desarrollo de la investigación:

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima?

1.2.2 Problemas Específicos

¿Cuál es la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Equidad Interna del personal profesional de Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima?

¿Cuál es la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima?

1.3 Importancia y justificación del estudio

Actualmente, toda organización se encuentra dentro de un entorno cambiante y exigente: Economías globalizadas, mercados liberalizados sin intervención del estado, competencia muy dura entre las empresas y rápida evolución tecnológica, especialmente en las TICs. Todas estas circunstancias influyen directamente en el diseño e implementación de las estrategias que adoptan las organizaciones para diferenciarse y lograr la ventaja competitiva. Y, justamente, dentro de la implementación de dichas estrategias, el factor crítico de éxito más importante son sus colaboradores.

Por lo tanto, podemos inferir que el desarrollo de la organización se debe en gran parte a la contribución de las personas en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, tanto persona y organización se encuentran en una constante interacción, fundamentada en una expectativa de la empresa respecto al desempeño que espera de la persona y la de ésta en función de la compensación que recibirá a cambio. En ese sentido, cuando se menciona el término compensaciones, se refiere no sólo a la parte económica, sino también a la parte ligada a las emociones, que tiene un componente muy fuerte sobre la retención del personal.

En ese sentido, cobra vital importancia gestionar adecuadamente las compensaciones del personal como una variable fundamental en la contribución a los resultados de la organización, por lo tanto el desarrollar las competencias laborales específicas referidas a la Gestión de las Compensaciones, es fundamental dentro de todo profesional de los RRHH.

En consecuencia, este trabajo busca aportar a la teoría del aprendizaje cognitivo aplicado a las competencias específicas laborales relacionadas a la gestión de las compensaciones, dándosele una importancia práctica pues se proporcionará un producto (programa de aprendizaje semipresencial) el cual servirá para que pueda ser replicado en otras instituciones con el objetivo que el personal de los RRHH pueda desarrollar este tipo de competencias.

Es importante señalar que este programa de capacitación ya se ha realizado previamente en otra institución educativa, pero de manera presencial, lo cual contribuyó en la definición de los contenidos para la realización de este trabajo.

Finalmente, dentro del aporte social de esta investigación, con un sistema salarial basado en este tipo de competencias se podrá contribuir al desarrollo de una sociedad que busque la equidad.

1.4 Delimitación del estudio

Quizás la limitación más importante es que se han generalizado los contenidos teóricos a impartir en el programa de intervención, los cuales normalmente dependen del segmento empresarial a atender, pues no es lo mismo gestionar compensaciones en una gran empresa que en una MyPe.

Asimismo, existen escasas fuentes teóricas que traten del tema desarrollo de competencias ligadas a la gestión de compensaciones dentro de las empresas en el contexto latinoamericano, por lo que se recurrió a otras fuentes para conseguir el sustento teórico de esta investigación.

Del mismo modo, es importante señalar que la población involucrada en el estudio no pudo ser segmentada anticipadamente, dado que no se conocían a los participantes, pues la composición objeto del estudio son profesionales de segunda especialidad dedicados a la gestión de RRHH de empresas multisectoriales en la ciudad de Lima.

Por otro lado, respecto de la temporalidad, el presente trabajo se ha desarrollado en un periodo caracterizado por ser un año de episodios históricos para la política nacional, por los acontecimientos relacionados al Poder Legislativo y Judicial. Del mismo modo, se caracterizó por la obligatoriedad que tienen las organizaciones respecto al cumplimiento de la Ley N° 30709, la cual prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres y ha generado que éstas se preocupen aún más en la gestión de sus compensaciones.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Analizar el impacto de la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.

1.5.2 Objetivos Específicos

Analizar el impacto de la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Equidad Interna del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.

Analizar el impacto de la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Histórico

En este siglo XXI, hablar del concepto “Competencia” es algo común, ya que actualmente se utiliza indistintamente en disciplinas como la educación o el deporte. Muchos autores proponen que el “boom” de este concepto ha sido potenciado por el trabajo de Daniel Goleman referido a la “Inteligencia Emocional”; sin embargo, no muchas personas saben que Goleman fue discípulo de David McClelland cuando realizaba su tesis doctoral, y justamente este último es considerado por muchos autores como el padre de la versión moderna de las “competencias”.

Además, en la psicología en general, el movimiento real hacia las “competencias” se visualizó desde la segunda mitad del siglo XX. Más específicamente, es en la década de los 60s cuando se comienzan a publicar numerosos estudios en los que, según McClelland (1973), se demostraba que las pruebas de aptitud y conocimientos tradicionales, así como los títulos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida. Estos descubrimientos llevaron a McClelland a desarrollar dos principios para llevar a cabo su investigación: a) Usar muestras representativas para comparar a personas que han tenido éxito en el trabajo o la vida, con otras personas que no lo han tenido, identificando las características ligadas al éxito y b) identificar las ideas y conductas causalmente relacionadas con dichos resultados favorables, vale decir, la medición de dichas ideas o conductas debe estar asociada a situaciones abiertas, en las que el individuo debe generar una conducta.

En ese sentido, McClelland, luego de establecer muestras representativas (personas con rendimiento claramente superior, y otra con personas de rendimiento mediano y/o adecuado), desarrolló la técnica de Entrevista por Incidentes Críticos (Behavioural Event Interview - BEI), la cual combinó el método de incidencia crítica de Flanagan y las pruebas del Test de Apercepción

Temática (Thematic Apperception Test -TAT), utilizadas por McClelland durante 30 años de estudios sobre la motivación.

Además, en la técnica de la BEI se pide a la persona que piense en situaciones importantes en el trabajo, tanto en aquellas que salieron bien y las que salieron mal; luego, se pide que las describa detalladamente, y responda a este tipo de preguntas: ¿Qué le hizo llegar a esa situación? ¿Quiénes participaron? ¿Qué pensó usted en esa situación? ¿Qué sintió? ¿Cuál era su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué resultado se produjo? Luego, los resultados eran analizados para detectar conductas mostradas por los encuestados de actuación superior, que no se presentaban en los de actuación media. Estas diferencias se tradujeron a definiciones objetivas, para que pudiesen interpretarse fácilmente por los diferentes observadores. Luego, las transcripciones de las BEI fueron cuantificadas de acuerdo a estas definiciones, permitiendo a los investigadores comprobar estadísticamente la significación de las diferencias detectadas en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo. Lo fundamental de este trabajo de McClelland, consistió en que, mientras el análisis tradicional del puesto de trabajo se centraba en los elementos propios de éste (por ejemplo, toma de tiempos estándar), lo propuesto por él estudió a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, definiendo el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

Posteriormente, Boyatzis (1982), discípulo de McClelland y compañero de Goleman, analizó profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del BEI. Justamente, a Boyatzis se le atribuye la popularización del término en su libro "The Competent Manager".

Asimismo, Zemke (1982) preocupado por la variedad de términos existentes ("competencias, modelo de competencias, capacitación basada en competencias"), entrevistó a varios expertos en el tema para determinar exactamente qué produce una competencia, llegando a la conclusión que este

problema proviene de algunas diferencias básicas de procedimiento y filosóficas entre las carreras para definir y desarrollar el concepto, estableciendo el modelo en la forma en que el resto de personas usan las competencias en su día a día.

Por último, es importante señalar que aquí en el Perú, el tema de las competencias laborales aparece en la segunda mitad de los años 90s, con el impulso dado a través de las transnacionales (IBM, Vitro, Bellsouth). Estas empresas vinieron al país con un modelo de gestión de competencias propio desarrollado en sus casas matrices. Asimismo, en el sector estatal, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), la cual funge como el ente rector de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del estado, definió un enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos de este sector, a través de un conjunto de competencias transversales, como son, orientación a resultados, trabajo en equipo y vocación de servicio, las cuales están ligadas a su Plan Estratégico para el 2021 (denominado Plan Bicentenario), así como la Política de Modernización de la Gestión Pública (Servir, 2015:2).

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

Investigaciones nacionales

Muñoz (2012), en su estudio “Formación técnica por competencias laborales en la experiencia educativa de los CEFOP N°4 y N°10 del «PASE» (1996-2007)” mostró cómo se logró vincular el sector productivo con la formación profesional de jóvenes del Programa de Apoyo al Ajuste Social Estructural (PASE), perteneciente a La Libertad y Cajamarca entre 15 y 29 años que no habían terminado la secundaria y en situación laboral inestable. Este programa social formó una red de 11 Centros de Formación Profesional públicos (CEFOP) con gestión privada y bajo un modelo de formación técnica profesional basada en competencias laborales. A través de entrevistas a profundidad y revisión documental relevante identificó factores que contribuyeron al éxito del programa, como son: a) el diagnóstico socio económico realizado, b) la coordinación del PASE, a través de los CEFOP, con los agentes sociales, económicos, educativos, etc., para diseñar y evaluar los perfiles profesionales y las competencias laborales requeridas; c) el uso de tecnología adecuada, d) el

compromiso y la gestión transparente de los gestores del PASE y de los CEFOP, y e) la formación integral en las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). El resultado de este programa concluyó que el 68% de los egresados de estos CEFOP se encuentran laborando en empresas y el 30% han generado su propio empleo.

Wong (2013), en su investigación titulada “Competencias laborales exigidas por la banca microempresaria a estudiantes de décimo ciclo de la carrera de administración de una universidad de Lima” verificó que los alumnos del décimo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de Lima, poseen las competencias laborales que demanda la banca micro empresarial de Lima. Esto se hizo a través de la toma de 2 muestras: Una muestra de los empleados de los cinco primeros bancos –de un universo de diez entidades– según su participación de mercado en el sector de banca y finanzas y que además cuentan con un encargado de selección de personal para el negocio de banca micro empresarial. La otra, a los alumnos que cursan el décimo ciclo de Administración de Empresas de una universidad privada de Lima, pertenecientes al tercio superior, dado que normalmente este tipo de alumnos son los que normalmente prefieren las empresas.

Se tomó como referencia el diccionario de competencias de la consultora Target DDI, y a través de una entrevista por competencias se exploró sobre comportamientos pasados para predecir futuros, realizándose preguntas por cada competencia laboral requerida por la banca micro empresarial. Todas las preguntas de la guía de pautas se relacionaron con las dimensiones que conforman la competencia laboral (conocimiento, actitud y habilidad). Se concluyó que las 6 competencias indicadas como necesarias por el personal de los bancos -iniciativa, orientación al cliente, comunicación, orientación a resultados, adaptabilidad y trabajo en equipo- , las poseen los alumnos de la muestra, lo cual probablemente les permitirá desempeñarse adecuadamente en sus funciones. Adicionalmente, comprobó que estas seis competencias indicadas como claves son también las requeridas por las empresas españolas de la región de Castellón y de Madrid, demostrando que las cinco entidades

bancarias peruanas materia de estudio, están en sintonía con la tendencia española, en cuanto a los perfiles laborales requeridos en los profesionales de pre-grado.

Granados (2013), en su trabajo “Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” verificó la relación entre el desarrollo de las competencias laborales y la formación de 96 estudiantes del décimo semestre de la Escuela Académico Profesional de Administración de Turismo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Para los efectos se aplicaron dos cuestionarios tipo Escala de Likert, uno acerca de desarrollo de competencias laborales y otro sobre formación profesional en turismo. El primero contenía 30 ítems referidos a 10 competencias básicas, 10 genéricas y 10 específicas (alfa de Cronbach del instrumento: 0,924). En el caso del segundo cuestionario sobre formación profesional en turismo, tenía 20 ítems, 10 referidos al Perfil profesional de competencias cognoscitivas y 10 al perfil profesional de competencias y habilidades, según plan de estudio de la carrera (alfa de Cronbach del instrumento: 0,927). Como resultados se encontró que para los estudiantes, el 59.38% son buenas las competencias laborales y para el 48.96% es buena la formación de los profesionales en Turismo, concluyéndose que existe una relación directa y significativa entre el desarrollo de las competencias laborales y la formación de los profesionales en Turismo.

Kusunoki y Tavera (2015), en su investigación “Diagnóstico de las competencias relacionadas a la atención primaria en salud de los profesionales del servicio rural urbano marginal de salud de la Dirección Regional de Salud de Lima” identificaron las competencias y las brechas relacionadas con la implementación del Modelo de Atención Integral de Salud, Basado en la Familia y la Comunidad (MAIS-BFC) de 36 “serumistas” (profesionales de la salud participantes del programa estatal de Servicio Rural y Urbano Marginal de Salud – SERUMS), pertenecientes a la Región de Salud Lima en el periodo 2014 – 2015 y propusieron acciones para mejorar sus competencias laborales, en el marco de la atención Primaria de Salud (APS). Teniendo como base la

metodología de la “Guía Técnica para la identificación de competencias y diseño de estándares e instrumentos de evaluación de competencias específicas con el enfoque funcional”, se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios: El “Instrumento de Estándar de Competencia” y el cuestionario de Evaluación de Conocimiento, así como un instrumento (Guía) de observación del establecimiento de salud. Se concluyó que de las nueve competencias analizadas en el marco del MAIS-BFC, ningún “serumista” cumplió con el conjunto de las competencias, que califican un estatus óptimo de funcionamiento del Modelo, sin embargo, en el área de conocimientos, se encontró un alto nivel de conocimientos.

Ambía (2015), en su trabajo “Análisis del perfil de competencias del personal de salud para la aplicación del enfoque de promoción de la salud, en el marco del Programa estratégico articulado nutricional del puesto de salud de Lliupapuquio, provincia de Andahuaylas” buscó conocer el perfil de competencias del personal de salud para la aplicación del enfoque de Promoción de la Salud, en el marco del Programa Estratégico Articulado Nutricional del Puesto de Salud de Lliupapuquio distrito de San Jerónimo, provincia de Andahuaylas, Departamento de Apurímac., y en función de los resultados propuso estrategias en la gestión y desarrollo del recurso humano. La metodología se basó en una estrategia cualitativa de tipo etnográfico con muestreo no probabilístico. El tipo de investigación es el estudio de caso. La tesis analizó los factores vinculados a las competencias, obstáculos y oportunidades de fortalecimiento de capacidades con enfoque en promoción de la salud y prevención de la enfermedad, así como identificó y analizó los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal de salud, en el proceso de implementación de las principales políticas relacionadas con la salud de la población. Las técnicas utilizadas fueron: entrevista estructurada, semiestructurada, grupo focal y revisión documental. La entrevista estructurada fue dirigida al personal de salud con la finalidad de recabar información sobre los conocimientos del modelo lógico del programa. La entrevista semiestructurada fue aplicada al mismo personal para obtener información más amplia, sobre las habilidades y actitudes del personal de salud para el trabajo comunitario e

intersectorial, organización del servicio de salud, así como para saber los factores motivacionales que influyen en su desempeño laboral.

La técnica del grupo focal, dirigida al equipo completo del puesto de salud, ayudó a complementar la información proporcionada en las entrevistas semiestructuradas, contratándose con la revisión documental del Plan para el Desarrollo de Capacidades en Salud 2012-2015 del personal de la Dirección de Salud Apurímac II. Se concluyó que el personal de salud ha desarrollado de forma muy limitada sus capacidades y competencias para comprender la manera en que la población de la zona rural entiende el proceso salud-enfermedad, dentro de su contexto cultural, ecológico, económico, familiar y comunal, siendo éstas condiciones determinantes en su calidad de vida.

Investigaciones internacionales

Candel (2012) en su tesis “Las competencias laborales como predictores del desempeño en una empresa del sector del juego” analizó la relación que mantienen el desempeño de los empleados de un casino de Murcia, España, con 3 variables: Factores sociodemográficos (edad, género, antigüedad y categoría profesional), competencias profesionales y rasgos de personalidad. Se tomó una muestra de casi 100 personas de un total de 1000, aplicándose distintos cuestionarios: Uno con los datos sociodemográficos; otro para la valoración del desempeño profesional, a través de un instrumento propio considerando 5 aspectos, de acuerdo a Borman y Motowidlo: Capacidad técnica, Comunicación, Cooperación, Trato al Cliente y Esfuerzo e interés (alfa de Cronbach: 0.91). Otro para evaluar las competencias profesionales, a través de una entrevista semiestructurada con una escala de 5 niveles (“Inicial” hasta “Rol Model”) con la cual se valoraron 8 competencias genéricas, a saber, Dirección de equipos, Trabajo en equipo, Influencia, Análisis de la información, Iniciativa, Orientación al cliente, Adaptación al cambio y Orientación a resultados (alfa de Cronbach: 0.96). Por último, para evaluar los rasgos de personalidad, se aplicó la prueba SOSIA, que es una batería de pruebas construida a partir de 3 cuestionarios de Leonard Gordon: Perfil e inventario de la personalidad (PPG-IPG, que evalúa 9 rasgos), cuestionario de valores interpersonales (SIV, que evalúa 5 valores) y el

cuestionario de valores personales (SPV, que evalúa 6 valores). Se concluyó que la antigüedad repercute directamente en el desarrollo de las competencias y en la mejora del desempeño técnico de las tareas. Asimismo, la edad del trabajador parece no tener influencia negativa en su rendimiento. Del mismo modo, se pudo concluir que, en general, el personal de mando de la empresa mantiene interés en las tareas del día a día. Del mismo modo, se apreció que en la nómina no hay un equilibrio entre hombres y mujeres que ocupan niveles de mando. Por otro lado, se demostró que el modelo de destrezas universales formado por las ocho competencias básicas muestra eficacia para pronosticar el rendimiento general en el puesto.

Asimismo, las escalas evaluadas por la prueba SOSIA no mostraron tener influencia relevante en el pronóstico del rendimiento laboral cuando se combinan con los factores mencionados. En referencia a la valoración del rendimiento laboral, se concluyó que es importante distinguir entre las dimensiones del desempeño, de forma que, cuando la organización establezca planes de capacitación para la mejora de competencias, se pueda vincular a aspectos del rendimiento del trabajador sobre los que se quiere incidir. Finalmente, se verificó que en este tipo de organizaciones destaca el rendimiento de aquellos trabajadores con mayor capacidad de comunicación, con disposición para coordinar con el equipo y adaptarse a todo tipo de situaciones, resolviendo las posibles incidencias. Se descubrió que la competencia más significativa es la capacidad de trabajo en equipo, ya que integra distintas dimensiones genéricas que permiten el ajuste al puesto y a la organización.

Chávez (2014) en su trabajo “Evaluación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales en el área de comercialización baja tensión San Francisco (CFE) en Uruapan, Michoacán” efectuó una evaluación de las competencias laborales de trabajadores pertenecientes al área de comercialización baja tensión de CFE Unión San Francisco en Uruapan, Michoacán, México, identificando las brechas existentes respecto a las competencias evaluadas y proponiendo un programa de capacitación acorde a las necesidades. De acuerdo a la metodología, el supervisor directo aplicó un

cuestionario de 14 preguntas de opción múltiple, donde cada pregunta es una competencia. Se concluyó que el personal en líneas generales era competente y se propuso un conjunto de sugerencias que ayuden en la mejora de sus competencias.

Rosku (2014) en la investigación “Competence identification, assessment and development. Case Study: Merivaara Oy”, estudió las diferentes formas de identificar, desarrollar y evaluar las competencias a nivel del Departamento de Ventas Internacionales de la empresa finlandesa Merivaara, especializada en la fabricación de muebles para hospitales (camas, camillas, lámparas médicas y mesas de operaciones), así como salas de operaciones con soluciones de software especializadas. La tesis abordó la importancia del capital intelectual, encontrando formas de motivar y comprometer a los empleados de la organización mediante el uso de competencias. Los métodos de investigación utilizados son tanto cuantitativos como cualitativos, ya que la recopilación de datos se realizó en parte a través de un cuestionario y, en parte, a través del método de investigación-acción y la agrupación técnica. Los resultados encontrados mostraron un método factible para identificar las competencias individuales, estableciéndose primeramente un mapa de las competencias de los empleados, y posteriormente la identificación de brechas, así como los puntos de desarrollo, tanto a nivel individual como grupal. Se recomendó tener discusiones de desarrollo, para descubrir los motivos y objetivos de los empleados de manera que puedan crear una comprensión profunda de sus competencias.

Ballesteros y Chavarría (2015) en su trabajo “Human Competencies of an Effective Project Manager. The Role of the Professional Bodies of Knowledge and Formal Education Providers in the development of soft skills”, analizaron cómo las competencias del gerente de proyectos juegan un papel importante en el logro de resultados, por lo tanto, es importante que estas competencias se enseñen y desarrollen como parte de la educación en gestión de proyectos. La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque mixto, pues la información primaria se recopiló a través de entrevistas semiestructuradas con profesores

que enseñan diferentes materias dentro de los programas educativos de gestión de proyectos, y los datos secundarios se obtuvieron a través de una revisión exhaustiva de los principales órganos de gestión de proyectos de conocimiento, así como de programas de posgrado en gestión de proyectos ofrecidos por universidades en el Reino Unido. Los hallazgos de esta tesis indicaron que hay una clara necesidad de desarrollar el lado humano de la gestión de proyectos, y aunque no existe un conjunto definido de competencias para los gerentes de proyectos efectivos, existen algunas habilidades clave esenciales para quienes persiguen el éxito.

Moreno (2013), en su investigación “Diseño de un programa de desarrollo de Consejo de Competencias para la industria minera chilena” diseñó un programa de desarrollo a partir del modelo australiano de competencias para la industria minera (Industry Skills Council), de forma de ofrecer al Consejo Minero chileno recomendaciones para implementar el Consejo de Competencias Mineras, y consecuentemente permitir a la industria minera de ese país, enfrentar requerimientos futuros de personas. El trabajo se basó principalmente en el estudio de fuentes secundarias sobre la industria minera australiana y chilena. Incluyó, además, entrevistas físicas y virtuales con expertos de la industria. La primera parte del trabajo estableció un análisis de las fortalezas y debilidades del sector minero chileno, así como se identificó los principales desafíos que deberá afrontar en el 2020 en base a las proyecciones de demanda de fuerza laboral calificada y considerando, además, las debilidades del sistema de capacitación de ese país. Luego estudió en detalle el modelo australiano, así como la situación de Canadá. Se comparó los sectores mineros de Chile y Australia, enfatizando en la escasez de mano de obra calificada y las iniciativas desarrolladas en Australia por este tema. Asimismo, estudió las características de la iniciativa chilena denominada Consejo de Competencias Mineras (CCM) que emula al modelo australiano. Se concluyó que la estrategia de consolidación del CCM se vería beneficiada por la incorporación de stakeholders relacionados, como el sector construcción, los proveedores y los trabajadores, sugiriendo una estructura y presupuesto al respecto. También se recomendaron acciones para un funcionamiento en el largo plazo, así como la creación de mesas técnicas que

ayuden en la legitimación de los productos del CCM y su adopción por parte del mundo formativo.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

Competencias Laborales

Definición de Competencias Laborales

Si bien es cierto que, según Hoffman (1999), el origen del término "Competencia" tiene cierta controversia, la gran mayoría de los autores atribuyen a David McClelland, quien en vida fue profesor de la Universidad de Harvard, la formulación inicial del término "Competence" en el campo de la Psicología (Spencer y Spencer, 1993:6). McClelland (1973), en su artículo "Testing for competence rather than intelligence" ("Evaluando por competencias más que por inteligencia"), indica que las pruebas de inteligencia y de aptitud no muestran relación con el éxito laboral, descubriendo que existen características especiales (a las que él denomina "Competencias") en personas exitosas, que las diferencian de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen relacionadas a una forma de evaluar lo que realmente causa un rendimiento alto en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Asimismo, Boyatzis (1982) sugirió que una competencia era una combinación de un motivo, rasgo, habilidad, aspecto de la propia imagen o rol social, o un cuerpo de conocimiento relevante. En otras palabras, una competencia es cualquier característica de un individuo que pueda estar relacionada con un desempeño exitoso.

Del mismo modo, De Montmollin (1984), mencionado por Lévy-Leboyer (1997), la define como "conjuntos estabilizados de saberes y 'savoirfaire' (saber hacer), de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamientos que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje".

Más adelante, Woodruffe (1993), mencionado por Hoffmann (1999), indica que las competencias denotan conductas laborales de la gente que requieren desplegarse para hacer un trabajo efectivo. Asimismo, Spencer y Spencer (1993), define a las competencias como “las características subyacentes en el individuo, causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo u organización”, indicando que dichas características pueden ser de 5 tipos: a) Motivaciones, las cuales determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder; b) rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones; c) auto concepto, es decir, las actitudes, valores o auto-imagen de la persona; d) conocimientos, o el conjunto de conceptos relacionados con las habilidades asociadas al desempeño; y e) habilidades, definida como la capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

También Oliveira Reis (1994), mencionado por Mertens (1996), señala que la competencia es la "capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto". Del mismo modo, Hager, Athanasou y Gonczi (1994), mencionado por Hoffmann (1999), indican que una competencia es la “especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de estos a un estándar de rendimiento requerido”. En esa misma línea, Mertens (1996), la define como la "capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado".

Por otro lado, Klein (1996), ofreció una definición que diverge más de las otras, al sugerir que las competencias son una colección de comportamientos observables o indicadores de comportamiento. Estos indicadores son agrupados de acuerdo con un tema central, que luego se convierte en la competencia. Entonces, el autor sugiere que los comportamientos subyacen a la competencia, lo opuesto a las definiciones anteriores que sugieren que las competencias subyacen a los comportamientos.

De la misma manera, Hay Group (1996) menciona que las competencias son aquellas características básicas que la persona adquiere y desarrolla durante su vida y que durante su vida laboral le permitirá un alto rendimiento. Asimismo, Núñez (1997) indica que una competencia es “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traducen un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”.

Del mismo modo, Lévy-Leboyer (1997) señala que las competencias:

“Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas”.

Adicionalmente, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. También, Alles (2006), indica que una competencia refiere las características de personalidad de una persona, mostrados en comportamientos que generan desempeños exitosos en un puesto de trabajo.

Finalmente, Gutiérrez (2010) define a la competencia como un grupo de conocimientos, habilidades y actitudes que al ser utilizadas en situaciones del ámbito organizacional, se traducen en resultados efectivos, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización o negocio.

Clasificación de las Competencias Laborales

Dentro del sinnúmero de clasificaciones para las competencias laborales, tenemos como las más utilizadas la de Spencer y Spencer (1993), mencionado por Alles (2006), quienes indican que las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio: Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

Competencias de influencia: Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional,

Competencias gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.

Competencias cognoscitivas: Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/de dirección.

Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Del mismo modo, para Jolis (1998), mencionado por Alles (2006), las competencias se dividen en cuatro tipos correlacionados entre sí, teniendo presente que los tres primeros convergen en el último:

Competencias teóricas: Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.

Competencias prácticas: Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

Competencias sociales: Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.

Competencias del conocimiento (combinar y resolver): Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Asimismo, para Bunk (1994), existen cuatro tipos de competencias fundamentales para desarrollar la competencia laboral:

Competencia técnica: el dominio como experto de las tareas y contenidos en el trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: Saber reaccionar aplicando procedimientos apropiados a las tareas confiadas y a las alteraciones que se presentan, encontrando vías de solución y transfiriendo las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

Competencia social: Colaborar con otros de manera comunicativa y constructiva, mostrando un comportamiento orientado al equipo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: Saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, capacidad de organizar, decidir, y disposición a aceptar responsabilidades.

Por otra parte, Serrano (2005) clasifica los tipos de competencias laborales de la siguiente manera:

Destrezas: Aptitud o capacidad de la persona de realizar con facilidad y precisión trabajos prácticos que involucran tareas manuales. Entre estas se pueden mencionar: reparar una computadora, dibujar un plano, digitar textos, elaborar un programa computacional, etc.

Habilidades: Aptitud o capacidad de la persona, de realizar y desempeñar con facilidad ciertas funciones o roles que no necesariamente son tareas manuales. Entre algunas habilidades están: de comunicación, escuchar, liderar, trabajar en equipo, persuadir, negociación, etc.

Conocimientos: son los conocimientos teóricos que la persona posee. Esto no garantiza que se tenga la capacidad de ponerlos en práctica.

Comportamiento: es la acción visible de la persona con relación a cómo se comporta o actúa en algún lugar y entre ciertas personas.

Actitudes: manera de enfocar o percibir una situación de la vida real. Muchas veces determinan la forma de comportarse, pero no necesariamente.

Valores: Factores que conforman la personalidad madura de las personas.

Del mismo modo, Gutiérrez (2010), clasifica a las competencias de acuerdo a lo siguiente:

Competencias básicas: Son aquellas consideradas fundamentales para desenvolverse en cualquier ámbito laboral, siendo la esencia sobre la cual se forman los otros tipos de competencias. Son las capacidades indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático. Ejemplo: la competencia matemática, necesaria para resolver problemas matemáticos sencillos e interpretar la información que contenga lenguaje matemático.

Competencias generales: También llamadas genéricas o “core”. Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Aquí se puede resaltar como más comunes: la gestión de recursos (en contextos

productivos y laborales diferenciados), trabajo en equipo (capacidad de ajustar el capital humano existente a las necesidades y objetivos de una organización), entre otras. Como elementos distintivos de este tipo de competencias podemos señalar los siguientes: Normalmente aumentan la capacidad de empleabilidad de las personas, permitiéndoles cambiar de trabajo con mayor facilidad; favorecen la capacidad de emprendimiento, el autoempleo y la conservación del empleo; permiten más fácilmente la adaptación a diferentes entornos laborales, dotando a los sujetos una mayor capacidad para gestionar crisis económicas y desempleo; no están vinculadas a una ocupación específica en particular; se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje y, por tanto, su adquisición y aplicación a diferentes contextos pueden evaluarse.

Competencias específicas: son las competencias propias de una ocupación o profesión determinada y singular. Se caracterizan por tener un alto grado de especialización y comprender procesos educativos específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos de formación para el trabajo y la educación superior. Son la base particular del ejercicio profesional y están sujetas a condiciones específicas de ejecución. Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución. Las unidades de competencia tienen un significado global y se les puede percibir en los resultados o productos esperados, lo que hace que su estructuración sea similar a lo que comúnmente se conoce como objetivos; sin embargo, no hacen referencia solamente a las acciones y a las condiciones de ejecución, sino que su diseño también incluye criterios y evidencias de conocimiento y de desempeño.

Modelos de Competencias Laborales

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y

responsabilidades de la organización. Según Mertens (1996), son 3 los enfoques de las competencias laborales: el funcional, el constructivista y el conductista. Cada uno cuenta con ventajas y desventajas, lo que ha llevado a las empresas a elegir el que más se adapte a las características de su organización. A continuación se explica cada uno de estos:

El primero es el modelo funcional, el cual proviene del ámbito anglosajón y es de uso muy extendido en todo el Reino Unido. Este modelo nace del interés en la eficiencia y la productividad del trabajador en el desempeño del cargo, por lo que las competencias son definidas a partir del análisis de las funciones claves, enfatizando en los resultados de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, normalmente ligadas a oficios, y definir las brechas, por lo cual, es referente para emprender procesos de certificación de competencias.

El segundo es el modelo constructivista o integrativo, el cual es de origen francés y da importancia a la educación formal y al contexto, entendiendo que las competencias combinan conocimiento y aprendizaje con la experiencia. Aquí las competencias son definidas en base a lo que la persona es capaz de hacer para alcanzar un resultado, en un determinado contexto y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción, reconociendo lo que la persona trae desde su formación temprana. Según este modelo “la apropiación del conocimiento se logra mediante interacciones que permiten construirlo desde la persona que piensa e interpreta la información” (Gómez, 2005: 49), por lo tanto, para definir una competencia no sólo toma en cuenta la función desempeñada por la persona, sino también los objetivos y potencialidades que tiene. Es el más difícil y complejo de implementar.

El tercer y último es el modelo conductual, el cual se originó en Estados Unidos en la década del setenta con el estudio de McClelland y está basado en las conductas asociadas a un desempeño destacado en el trabajo. En éste, las competencias se definen a partir de empleados con mejor

desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria, buscando explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar actitudes como la iniciativa, resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas ellas asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Del mismo modo, durante este siglo se ha desarrollado una cantidad considerable de “modelos”, en especial los realizados por diversas consultoras de recursos humanos, pero en realidad no son más que variaciones de las 3 categorías anteriormente mencionadas. Es importante señalar que la mayoría de éstos no tienen un sustento verificable debido a la confidencialidad de los mismos por sus derechos de autor; sin embargo, de todo este grupo podemos reconocer a dos modelos, de tipo conductual, como los más reconocidos y verificados:

El modelo de taxonomía de Tett, Guterman, Bleier y Murphy (2000), el cual tiene como objetivo el análisis de las dimensiones que sustentan el rendimiento de los directivos, pero, a diferencia de otras propuestas que buscan casi exclusivamente dimensiones de carácter genérico, proponen una aproximación donde dichas dimensiones se desglosen en variables más específicas, de modo de incrementar la capacidad de discriminación y, como consecuencia, se pueda mejorar la capacidad de interpretación y predicción de los datos. El modelo final propone 47 competencias agrupadas en 9 grupos.

El modelo de Bartram y su equipo de investigación perteneciente a la consultora SHL, desarrollado entre el 2000 y 2005, el cual propone una taxonomía de 110 componentes agrupados en 20 competencias, los cuales a su vez, se organizan en 8 grandes factores (liderar y decidir; apoyar y

cooperar; interactuar y presentar; analizar e interpretar; crear y conceptualizar; organizar y ejecutar; adaptar y hacer frente al cambio; emprender y actuar), por lo cual, al modelo también lo conocen como “The Great Eight Competencies”. Este modelo establece con precisión qué componentes en particular están asociados con el rendimiento de cada puesto, demostrando que hay un conjunto de variables pertenecientes a escalas de personalidad, aptitudes o motivación que al mantener una correlación significativa con los 8 factores propuestos en su modelo, pueden ser predictores de las competencias que se encuentran en dichos factores (Bartram, 2005:1185-1188).

Desarrollo de Competencias Laborales

Para Alles (2005), desarrollar competencias laborales implica la realización de una serie de actividades de forma de alcanzar un grado de madurez deseado de una determinada competencia, de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa la persona ahora o en un futuro. Este proceso puede realizarse a través de distintas metodologías. Al respecto, propone una serie de éstos agrupados en tres categorías: a) Técnicas para el autodesarrollo, es decir, la realización de actividades fuera del ámbito del trabajo no relacionadas con la vida laboral, como lecturas, hobbies, realización de deportes, entre otros. Respecto a esta categoría, es importante señalar que las actividades más convenientes para el desarrollo pueden ser sugeridas por la empresa, queda en manos del empleado llevarlas a cabo. b) Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo, en los cuales se incluyen todas las acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto con el trabajo diario, como por ejemplo, rotación en los puestos de trabajo, el coaching y el mentoring, entre otros; y c) métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo, dentro de los cuales se considera a las actividades planeadas por la organización y que pueden darse físicamente dentro o fuera de la organización, tanto en el horario de trabajo o fuera de él, como por ejemplo, programas de aprendizaje, seminarios, estudio de casos, entre otros.

Justamente, respecto al aprendizaje, Weiss (1990) lo define como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o la conducta de la

persona que resulta de la práctica o la experiencia. En ese sentido, en la Psicología, se tiene dos corrientes que han estudiado el aprendizaje humano: La conductual (o del comportamiento) y la cognitiva. La primera ha buscado explicar el aprendizaje como una forma de adaptación del comportamiento humano a estímulos del entorno, lo cual implica que el aprendizaje se hace evidente cuando el individuo presenta cambios en su comportamiento. Por otro lado, la corriente cognitiva ha centrado su interés en el modo en que las personas procesan la información, vale decir, el aprendizaje es visto como un cambio en los estados de conocimiento y no como un cambio en los comportamientos; desde esta perspectiva, el estudio del aprendizaje se enfoca en aspectos de la mente como la estructura de la memoria, el procesamiento de la información, la organización del conocimiento y la búsqueda de información para la resolución de problemas.

Por lo tanto, si extrapolamos ambos enfoques al contexto organizacional, es posible verificar que tanto el enfoque conductual como el cognitivo han tenido una influencia significativa sobre las teorías de aprendizaje organizativo. Cyert y March (1963), mencionado por López, García y García (2012), proponen la teoría conductual de la empresa, abordando el concepto del aprendizaje organizativo como un comportamiento adaptativo que exhiben las organizaciones, y que implica modificaciones en sus procesos de toma de decisiones, objetivos y reglas internas a partir de su propia experiencia y la experiencia observada en otras organizaciones. Según lo que indican Daft y Weick (1984), desde este enfoque, el aprendizaje equivale a las acciones adaptativas o cambios de comportamiento que emprende la organización como resultado de las interpretaciones del entorno que hace la alta dirección.

Por otro lado, March y Olsen (1975), Duncan y Weiss (1979) y Jelinek (1979), mencionados por López, García y García (2012), asumen un enfoque cognitivo, pues indican que el aprendizaje sucede cuando hay cambios en los conocimientos de la organización, a pesar que no existan modificaciones en los comportamientos. Dicho planteamiento se interesa en la alteración de la estructura cognitiva de la organización basado en la asimilación de información novedosa, incluyendo variables como los incentivos de aprendizaje, la memoria

y las estructuras de creencias al interior de la organización. Por su parte, Fiol y Lyles (1985), mencionado por López, García y García (2012), identifican la influencia de ambos enfoques teóricos, de manera que reconocen el aprendizaje como un proceso que incluye tanto la transformación de la estructura cognitiva de la organización como la adaptación de su comportamiento a los cambios del entorno.

En consecuencia, tal como señala Chiavenato (2004), para que una organización pueda alcanzar su ventaja competitiva, es necesario que desarrolle en mayor profundidad la capacidad para aprender de forma continua, y en ese sentido, son esenciales los programas de aprendizaje basados en competencias.

En ese sentido, Alles (2005), plantea diversas formas de aprendizaje basados en competencias:

Lecturas guiadas, sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas de forma que influyan favorablemente en el desarrollo de las competencias.

Método de estudio de casos, los cuales se asignan para ser resueltos fuera del entorno laboral. Normalmente, estos casos no tienen una solución única, por lo que son adecuados para un trabajo grupal, conducido por un moderador experto.

Cursos formales de capacitación, que van desde los cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y cubiertos por ella, total o parcialmente.

Seminarios externos.

Juegos gerenciales, en donde los participantes analizan situaciones simuladas y deciden el mejor curso de acción basados en la información proporcionada. Normalmente, esto lo realizan a través del ordenador o interactivamente, ya sea a solas o en grupo y no tienen solución única. Se recomienda que sean conducidas por instructores experimentados.

Programas relacionados con universidades, muy útiles en la formación gerencial integral.

Role playing, o juego de roles. Requiere de una persona que domine el tema para asumir el rol específico deseado.

Licencias sabáticas, que es un período de entre seis meses y un año, durante el cual el empleado, sin dejar de percibir su compensación habitual, dispone de un tiempo libre, el cual lo dedica a desarrollar programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los cuales no tiene contacto habitual en su tarea cotidiana, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas. Si bien tiene muchos beneficios (por ejemplo, prevenir el burnout o ser un factor importante en la retención del talento), la desventaja más grande es su alto costo.

Capacitación virtual, o instrucción guiada a través del ordenador, también llamada e-learning. La ventaja de éste sobre los métodos tradicionales, es que no requiere que la persona se desplace físicamente, así como que las personas elijan el horario que más les acomode para capacitarse.

Respecto a esta última, si bien hace algunos años apareció como la solución perfecta para las organizaciones debido a que se podía llegar a una cobertura máxima de participantes a un costo mucho menor que la capacitación presencial, se ha visto que esta forma de aprendizaje adolece de algunas ventajas que ofrecen otras formas. En efecto, tal como mencionan Arkorful y Abaidoo (2014), el e-learning como método educativo hace que los alumnos experimenten lejanía, así como falta de interacción o relación, por lo cual se requiere una alta dedicación, así como habilidades en la gestión del tiempo para reducir dichos efectos. Asimismo, con respecto a las aclaraciones, explicaciones e interpretaciones de algún concepto, el e-learning es menos eficaz que el método tradicional de aprendizaje, pues es mucho más fácil aprender cuando se tiene físicamente a los instructores o profesores.

Del mismo modo, dado que las pruebas de evaluación en e-learning posiblemente se realicen con uso del proxy, será difícil, si no imposible, controlar o regular actividades dirigidas a hacer trampa. En ese mismo sentido, el e-learning también puede confundirse con la piratería y el plagio, predispuesto por habilidades de selección inadecuadas, así como por la facilidad de copiar y pegar. Finalmente, según Arkorful y Abaidoo (2014), el e-learning también puede conducir a congestión o uso intensivo de algunos sitios web, lo cual puede ocasionar costos no anticipados tanto en desventajas de tiempo como de dinero.

Blended Learning

Tal como señala Bartolomé (2002), si bien el e-learning ha aplicado un modelo que se ha mostrado eficaz para ciertas situaciones y eficiente en términos de costo, se observa que tiene limitantes para un gran grupo de personas que no posee las características adecuadas para llevar adelante un aprendizaje basado en dicho modelo. En este contexto, se ha dado la aparición del modelo denominado "Blended Learning" (en adelante b-learning), el cual Bartolomé (2002), lo define como el modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial. Si bien tanto el e-learning como el b-learning están asociados a la tecnología digital, Volchenkova (2016) menciona que los orígenes de b-learning son anteriores a la llegada de ésta, pues su genealogía radica en la educación a distancia a través de cursos por correspondencia, citando por ejemplo a los hijos de los operadores de faros en Canadá, quienes en 1919 ya se encontraban siendo educados gracias a un esquema de este tipo. Sin embargo, el incremento de la computación personal en la década de los 80s y la llegada de la web en los 90s, impulsa el desarrollo de nuevos modelos de aprendizaje en los diferentes niveles de la educación.

Asimismo, según Friesen (2012), mencionado por Volchenkova (2016), desde 1999 la tecnología digital comenzó a introducirse en el campo de la capacitación del sector privado, acuñándose el término 'Blended Learning'. La tecnología tenía no sólo el potencial para reducir el espacio, sino también para reducir el tiempo (por ejemplo, a través de la grabación), y para individualizar el

aprendizaje, dándole el control al estudiante durante su paso a través del material, así como el ritmo del aprendizaje. Estas cuatro variables de tiempo, lugar, camino y ritmo, daba a entender que los diferentes educadores podrían valorar la nueva tecnología por razones diferentes, teniendo distintas concepciones de lo que significaba la nueva 'blended learning'.

Definición de B-Learning

Friesen (2012), mencionado por Volchenkova (2016), encontró que, en los primeros días del b-learning, el término significaba “cualquier combinación de tecnologías, métodos pedagógicos e incluso las tareas del trabajo”. Las definiciones cubrían cualquier tecnología instruccional en general, inclusive la tecnología basada en la web. En resumen, no se hacía alusión a una tecnología específica, sin embargo, se preocupaba en la mezcla de diferentes enfoques teóricos.

Asimismo, Procter (2003), mencionado por Volchenkova (2016), definió b-learning como una “combinación efectiva de los diversos modos de administración, modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje”. Por otro lado, Pascual (2003), mencionado por Contreras, González y Fuentes (2011), señaló que el b-learning no nace del e-learning, sino más bien de la enseñanza tradicional pues se brinda como solución a los altos costos de la enseñanza tradicional, y con una mejora sustantiva de la calidad. Del mismo modo, Marsh, McFadden y Price (2003) indicaron que es una combinación de tecnología y enseñanza en el aula tradicional que puede mejorar los resultados de aprendizaje y ahorrar costos. En términos de formación en la empresa, Brennan (2004) lo definió como “cualquier posible combinación de un amplio abanico de medios para el aprendizaje diseñados para resolver problemas específicos”. Asimismo, indicó que el modelo b-learning está utilizándose cada vez más dentro del mundo organizacional, pues si bien los beneficios económicos no son tan grandes como los del e-learning, los referidos a cantidad y calidad de aprendizaje son mayores que los de la capacitación presencial.

También, Chew, Jones y Turner (2008), mencionado por Volchenkova (2016), definió b-learning como “la combinación de dos campos de interés: la educación y la tecnología educativa”. Por otro lado, Graham (2006), mencionado por Volchenkova (2016), propuso que los sistemas b-learning “combinan la instrucción cara a cara con la instrucción mediada por ordenador”. Esto definió el concepto en términos de dos formas de entrega del curso, y la mezcla como alguna combinación de esas dos formas. En el momento que Graham realizó esta definición, la comunicación mediada por el ordenador era vista como gran parte asíncrona y basada en texto.

Además, Staker y Horn (2013), mencionado por Volchenkova (2016), precisó que el b-learning es un programa de educación formal en el que los estudiantes aprenden a través de la distribución en línea de contenidos e instrucciones, con algún elemento de control sobre el tiempo, lugar, ruta y/o ritmo y, al menos en parte, en un lugar físico “supervisado lejos del hogar”. Watson y Murin (2014), mencionado por Volchenkova (2016), agregaron a la definición de Staker y Horn (2013) el hecho que las modalidades a lo largo camino de aprendizaje de cada estudiante en un curso o materia, se conectan para proporcionar una experiencia de aprendizaje integrada.

Finalmente, para Krasnova (2015), mencionado por Volchenkova (2016), el b-learning puede ser definido como un método de enseñanza que combina las técnicas más eficaces de forma presencial y la colaboración interactiva en línea, ambas constituyendo “un sistema que funciona en correlación constante y forma un único todo”.

Compensaciones

Definición de Compensación

Como sabemos, la compensación es uno de los principales componentes de un sistema de recursos humanos, por lo tanto su gestión adecuada resulta fundamental. Caruth y Handlogten (2001), definieron la compensación como el paquete total de recompensa, lo cual incluye todo tipo de forma de pago

(monetario y no monetario, físico y psicológico), ofrecido por una organización a sus empleados como intercambio al trabajo realizado por éstos.

Asimismo, Chiavenato (2004) definió la compensación como una relación de intercambio persona – organización, y está referida a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas que se le asignan dentro de la organización.

Del mismo modo, Werther (2008) concibió la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.), como el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor.

También Mondy (2010), señaló que es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.

De la misma forma, Bhatia (2010) definió la compensación como el dinero y otros beneficios que una organización proporciona a sus empleados por la realización de un trabajo.

Tipos de Compensaciones

Caruth y Handlogten (2001), clasificaron la compensación en 3 componentes: Compensación monetaria directa, compensación monetaria indirecta y “satisfacciones psicológicas”. El primero de ellos está relacionado a lo que la persona recibe en efectivo (cash) como sueldo, salario o comisión y es de libre disponibilidad. La compensación monetaria indirecta, como lo dice su nombre, lo recibe la persona por la realización de un servicio, a través de pagos en especies, normalmente a través de beneficios para protección (seguro médico, seguro de vida, seguros por incapacidad, entre otros), o de servicios diversos (alimentación, uniformes, estacionamiento gratis, entre otros). El último componente, el de satisfacciones psicológicas, está referido a la satisfacción derivada del trabajo que realiza y/o del ambiente en donde lo realiza. Aquí se incluye las oportunidades de realizar un trabajo con significado, interacciones

sociales con otros en el lugar de trabajo, capacitación, línea de carrera, entre otros.

Asimismo, para Daniel y Metcalf (2005), las compensaciones pueden ser enfocadas bajo dos esquemas: Compensación tangible e intangible. La compensación tangible está referida a toda recompensa que recibe el trabajador que pueda ser medible, vale decir, que pueda ser transformada en unidades monetarias, por ejemplo, el sueldo básico, beneficios como Seguro Médico Familiar, asignación por alimentación, así como cualquier otra recompensa monetaria ligada al desempeño de la persona (por ejemplo, bonos a corto y largo plazo). En cambio, la compensación intangible (también llamada “emocional”), está referida a esa parte no económica o material, muy ligada a la motivación de la persona, como lo es el desarrollo de carrera, el balance vida laboral - vida personal, el buen ambiente de trabajo o la seguridad en el empleo.

En esa misma línea, Mondy (2010) indicó que los componentes de la compensación son dos: Financiera, la cual clasifica en 2 tipos: Financiera directa, que es la que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos; y la financiera indirecta, que son las no incluidas en el acápite anterior. Normalmente aquí se consideran a los diversos tipos de prestaciones. El otro componente es la compensación no financiera, que es la satisfacción experimentada por una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora.

Gestión de las Compensaciones

En los últimos años, la necesidad que las organizaciones controlen los costos laborales, y que al mismo tiempo aumenten la productividad y mejoren la calidad y el servicio al cliente, nunca ha sido más urgente. Aunque muchas empresas se han dado cuenta de este problema, pocas compañías aún deben abordar este problema por completo. El entorno competitivo actual requiere nuevas estrategias para la compensación de los empleados, nuevas prácticas administrativas y de los empleados, y nuevos métodos para educar a los

empleados sobre el entorno competitivo cambiante que ha provocado la necesidad de estos cambios. (Bhatia, 2010: 10-12).

Asimismo, al mismo tiempo que las compañías están examinando el método y la base para compensar a los empleados, ha habido un crecimiento en el número de empresas que buscan desarrollar sistemas de trabajo de alto rendimiento y alto compromiso. Estos sistemas, basados en funciones ampliadas para los empleados, requieren que los empleados acepten una mayor responsabilidad. Del mismo modo, ha sido difícil para los sistemas de compensación mantener el ritmo y apoyar cambios organizacionales, como estructuras de organización planas, diseños organizacionales más fluidos, así como enfoques en el cliente más rápidos y de respuesta más rápida. Además, la compensación del personal es un componente crítico para el éxito financiero por lo que se debe prestar especial atención al desarrollo de sistemas de recompensas que reflejen la capacidad financiera de la empresa, así como a reforzar las nuevas direcciones asociadas con las estrategias organizacionales contemporáneas. (Bhatia, 2010: 13-15).

En ese sentido, gestionar las compensaciones implica hacer un uso inteligente de las diferentes formas de compensación para alinear el comportamiento del personal a la estrategia de la organización, con la finalidad de atraer al talento externo, retener al propio, y en líneas generales, motivar a todos los colaboradores. Comprende las normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en las empresas. Dado que, según Mercer (2017) la escasez de talento es una de las mayores preocupaciones de los ejecutivos de las organizaciones, es importante tener presente que la atracción del capital humano debe realizarse con una visión de largo plazo y en función a las competencias que actualmente requiere la organización. Por otro lado, la retención debe considerar la implementación de formas creativas de compensación ligadas al valor de los cargos, a la consecución de objetivos, a los resultados de la evaluación de sus competencias profesionales, así como la incorporación de la parte intangible, que tiene una influencia grande en la motivación del trabajador.

Asimismo, para Flannery, Hofrichter y Platten (1997), gestionar las compensaciones no es una tarea fácil, pues si deseamos modificar una forma de compensar, este hecho estará sujeto a la percepción de los trabajadores; por lo tanto, si un nuevo sistema de compensación no es comunicado adecuadamente, será muy difícil poder cambiar la percepción de la gente, más allá que la capacitación en el sistema y su ejecución tampoco no son nada sencillas.

Por otro lado, un concepto mencionado por Bhatia (2010) es la filosofía de compensación, la cual es definida como el “conjunto de valores y creencias que tiene una organización con respecto a la toma de decisiones de compensación”. Esto se combina con un conjunto de principios rectores que ayudan en la gestión de la compensación. Normalmente, las diferencias en las filosofías de compensación de las empresas están muy extendidas. Mientras algunas organizaciones creen en el uso generalizado de la compensación variable, otras solo la aplican a un grupo reducido de empleados de quienes se cree afectan el resultado final. Del mismo modo, existen algunas empresas que buscan aplicar niveles de compensación según "el punto medio" del mercado comparativo. Estas empresas difieren filosóficamente de aquellas empresas que buscan pagar en la parte superior del mercado, lo cual les permite atraer a los empleados de más alto nivel que puedan encontrar.

Por todo esto, es importante abordar la compensación estratégicamente mediante el desarrollo de una filosofía hacia la compensación, junto con una serie de objetivos. En ese sentido, Segura (2008) indica que un sistema de compensación efectivo debe abordar cuidadosamente todos los componentes de compensación: Financiera (directa, indirecta) y psicológica o emocional, dado que estas variables están íntimamente interrelacionadas: La compensación financiera directa influye en las percepciones de un empleado sobre las satisfacciones psicológicas. Las recompensas psicológicas o emocionales contribuyen a que los empleados interpreten la compensación financiera directa e indirecta como adecuada o inadecuada. Los sentimientos sobre la

compensación indirecta afectan los sentimientos sobre la compensación directa y las satisfacciones psicológicas.

En ese sentido, el diseño del paquete de compensación total debe considerar todos los elementos mencionados y no simplemente centrarse en una sola pieza, sin incluir a las otras dos. Para que un paquete de compensación total sea efectivo, debe lograr un equilibrio adecuado entre los componentes financiero y emocional, teniendo presente que los componentes directos e indirectos deben construirse cuidadosamente para establecer el escenario y apoyar los esfuerzos adicionales en el área psicológica o emocional (Caruth y Handlogten, 2001:8). Asimismo, para Werther (2008), el paquete de compensación total debe lograr un equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa.

Por otro lado, para poder gestionar compensaciones, Segura (2008) indica que es importante tener presente tres tipos de factores:

Factores internos: Es decir factores ligados a la misma organización, como lo son la estrategia del negocio, la rentabilidad de la empresa, el tamaño y naturaleza del negocio, y los valores o cultura de la organización. Como ya se mencionó anteriormente, la principal guía para poder gestionar las compensaciones es la estrategia de la organización, dado que justamente es su principal objetivo. Otro factor interno a considerar es la rentabilidad de la organización, pues la salud financiera de ésta permitirá por ejemplo, otorgar un incremento anual mayor a cuando la empresa no esté bien financieramente. Asimismo, el tamaño de la empresa es un factor importante, pues normalmente la magnitud de las compensaciones es directamente proporcional al nivel de facturación de la compañía. Del mismo modo, la naturaleza del negocio influye en la gestión de las compensaciones pues no es lo mismo administrar compensaciones de una minera (en donde normalmente hay una cantidad considerable de utilidades), que las de una comercializadora. Finalmente, la cultura de la organización influye en cómo gestionar las compensaciones pues, en dos organizaciones de un mismo sector, un concepto puede ser otorgado de

diversas formas, según la cultura de la empresa. Por ejemplo, una organización puede otorgarlo a través de compensación emocional y otra en forma de compensación financiera.

Factores externos: Factores económicos como la inflación y la devaluación influirán en la gestión de las compensaciones, dado que las remuneraciones de las personas pierden capacidad adquisitiva por estos temas y serán claves al momento de definir un incremento anual; asimismo, los movimientos de Mercado salarial, debido a la oferta y demanda de los puestos, reflejadas en las compensaciones de éstos. Del mismo modo, la legislación laboral también juega un rol importante ya que, por ejemplo, la variación de la remuneración mínima vital puede afectar los planes de incrementos de compensaciones en una organización; También influyen los valores de mercado que nos dan las encuestas salariales, ya que éstos sirven para definir las bandas o rangos dentro de los cuales deben moverse las compensaciones de un determinado nivel; y finalmente los convenios colectivos, dado que no es lo mismo gestionar las compensaciones de una organización con sindicato que otra que no lo tenga, puesto que gestionar las compensaciones de la primera implica pactar una serie de beneficios económicos que muchas veces no ayudan en la equidad interna ni en la competitividad externa de las compensaciones (por ejemplo, otorgar un incremento directo “flat” a la remuneración básica sin tener presente el desempeño del trabajador).

Factores individuales: Por último, es muy importante tener presente a las personas de la organización, sus competencias, experiencia, potencial, habilidades, antigüedad, y en especial su desempeño, pues en función de estas variables se podrá definir esquemas de pago que contribuyan directamente en el resultado del negocio.

Asimismo, otro punto fundamental que se ha mencionado anteriormente y que es clave para la gestión de las compensaciones, es la comunicación, pues según Flannery, Hofrichter y Platten (1997), realmente sólo se podrá motivar a

las personas si la estrategia es entendida y aceptada por ellas, para lo cual el área de RRHH tiene como rol fundamental: el poder detectar las necesidades en conocimiento de temas salariales, capacitar a los gerentes de línea para que ellos puedan responder adecuadamente las preguntas de su gente y reforzar la comunicación a éstos. Asimismo, los gerentes de línea deberán gestionar el desempeño de sus colaboradores, empoderarse del proceso de gestión de compensaciones, generar un mapa de la situación y finalmente apoyarse en Recursos Humanos para cumplir con los objetivos.

Por ello, según Palomares (2011), la comunicación debe prestar atención a tres consideraciones fundamentales: a) Que el empleado conozca todo lo que la empresa gasta como resultado de la relación laboral que mantiene con él. Por ejemplo, la persona debe ser consciente que, aparte de pagar su salario, su bono o comisiones y sus beneficios, la empresa también aporta al Seguro Social. b) Que el empleado valore aquellos componentes del paquete total de compensaciones, asociados a los beneficios en especie, a los que habitualmente les da poco valor, y que sepa qué puede esperar de ellos y cuánto le cuestan a la empresa. Por ejemplo, que el trabajador conozca lo que su seguro de vida y accidentes le cuesta a la empresa y lo que su cónyuge e hijos recibirían a través de ese seguro financiado por la empresa en caso de fallecimiento. c) Que el empleado no solamente conozca cuánto cuestan, sino entienda también en detalle cómo funcionan y qué puede esperar, cuando forman parte de su paquete de compensaciones, de elementos tan complejos y en ocasiones difíciles de valorar como puede ser un plan de pensiones de prestación definida o un plan de opciones sobre acciones.

En consecuencia, todo debe hacerse de forma estructurada y eficaz con algo tan simple como una comunicación anual en papel, o de forma más completa a través de un sistema online e interactivo de comunicación individualizada de la compensación total, el cual se encuentra alojado en el portal del empleado o en la Intranet de la organización y consultable en cualquier momento. En uno u otro caso, los requisitos imprescindibles son: Comunicación individualizada, en particular lo referido a incluir en cada caso los elementos que

recibe ese empleado en concreto; claridad y simplicidad dentro de lo posible, pero con posibilidad de profundizar para quien desee saber más; y continuidad en el tiempo, vale decir, si empezamos a comunicar, no se debe dejar de hacerlo en los años siguientes.

Por otro lado, para Flannery, Hofrichter y Platten (1997), un factor crítico de éxito para poder gestionar las compensaciones adecuadamente es el tener una política. Una política de compensaciones es el conjunto de normas que definirá el marco dentro del cual se tomarán todas las decisiones referidas a la gestión de las compensaciones. Este documento debe responder a dos exigencias: Facilitar que la organización pueda conseguir sus objetivos estratégicos en el plazo y forma fijados y permitir que las compensaciones de la empresa estén adaptadas a las características propias de la organización y de su entorno. Por tanto, se entiende que la política debe estar estrechamente vinculada o alineada a la estrategia, cultura y valores de la organización, de lo contrario, podría suponer un obstáculo a la creación de valor. Asimismo, debe dar respuesta a los valores y filosofía organizativos adecuados a las necesidades y contexto de cada empresa y debe reflejar las intenciones de la misma.

Asimismo, según Flannery, Hofrichter y Platten (1997), la aplicación de la Política conlleva a: i) Ser coherente con el grado de complejidad y responsabilidad asumida por la persona en su puesto de trabajo, lo cual implica relacionar la compensación fija con el grado de contenido del puesto. ii) Mantener y retener a los más capaces y susceptibles de ser atraídos por el mercado, lo cual implica que el paquete de Compensación Total (en efectivo, en especie y diferido) sea competitivo con relación a las empresas que constituyen el mercado de referencia. iii) Ser acorde con el esfuerzo y desempeño, para lo cual debe individualizarse la retribución. iv) Estimular la consecución de mejores resultados, a través de la implementación de programas de compensación variable ligados a los resultados de la empresa y la performance de la persona.

Del mismo modo, una política de compensaciones deberá considerar las variables más relevantes en la determinación de las compensaciones, como son

el desempeño y resultados de la persona, el contenido del Puesto, a través del nivel de responsabilidad y complejidad del puesto, las competencias y potencial de la persona, la posición de los salarios respecto al mercado de referencia, los resultados de la organización y el mercado competitivo para cada negocio. Asimismo, dada la dinámica en el cual se mueven las organizaciones, podría darse el caso que alguna situación no se encuentre dentro de la política, por lo cual es necesaria la existencia de un comité de compensaciones, integrado usualmente por la Gerencia General y las cabezas de Finanzas y Recursos Humanos, quienes se encargarán de resolver estos casos que no sean de fácil aplicación. (Varela, 2013: 210-214).

Por otro lado, cuando gestionamos compensaciones debemos tener presente algunos conceptos importantes. Por ejemplo, cuando utilizar la nomenclatura de sueldo y cuando la de salario. Si bien la definición es muy similar, el sueldo está relacionado al desempeño de una labor profesional, en cambio la de salario al de una labor más técnica u operativa (Juárez y Carrillo, 2014:8). Ambas hacen alusión a la denominada parte “básica” o base y que está muy relacionada al valor de los puestos para la organización.

Justamente, el valor de los puestos es parte de uno de los principios fundamentales para gestionar las compensaciones, que es el de “equidad interna”. Según Juárez y Carrillo (2014), la equidad interna está basada en el precepto legal que establece que “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder un salario igual”; y, como consecuencia racional: “a mayor trabajo desempeñado también en igualdad de condiciones de jornada y eficiencia, debe corresponder también un mayor salario”. En pocas palabras, a mayor valor que agregan los puestos a la organización, mayor compensación debe corresponderle.

En ese sentido, para Caruth y Handlogten (2001), la equidad interna significa que los trabajos que requieren una mayor cantidad de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, se compensan con mayores tasas de pago que los trabajos que requieren cantidades menores de habilidades, esfuerzo y

responsabilidad. En otras palabras, la equidad interna se basa en una disposición jerárquica de empleos y las tasas de compensación reconocen de manera más equitativa posible las diferencias inherentes a cada puesto. El otro principio de la gestión de compensaciones es el llamado “equidad externa” o “competitividad externa”.

En efecto, Caruth y Handlogten (2001) definen la equidad externa como la equidad de la paga de la organización en comparación con organizaciones similares en el mercado laboral. Se dice que ésta existe cuando las tasas de pago de la organización son iguales o se aproximan mucho a las tasas del mercado.

Asimismo, Juárez y Carrillo (2014) señalan que el nivel de compensación que debe tener una empresa depende de las características del sector económico en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal —directivo, gerencial, empleados y obreros— que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente en dicho sector y ámbito geográfico. Segura (2008), indica que adicionalmente al giro del negocio y el tipo de personal, es importante considerar el nivel de facturación de una organización, dado que normalmente una empresa con una misma capacidad de pago que otra podría llevarse al talento de ésta.

Por todo esto, la gestión de compensaciones cobra una importancia muy grande dentro de la gestión del capital humano y en consecuencia, surge la necesidad que todos los profesionales de recursos humanos no sólo estén capacitados para trabajarlo adecuadamente, sino que también puedan interpretar las demandas y problemas del entorno como retos y no como amenazas.

En ese sentido, es importante que cada profesional de RRHH desarrolle conocimientos y habilidades relacionados a ambos principios mencionados, vale decir, a la Equidad Interna y a la Competitividad Externa. En el primero de los casos, conocimientos asociados a entender lo que es una compensación, que

tipos de compensación existen, así como los distintos métodos cualitativos y cuantitativos son necesarios para entender y determinar cuál es el valor de los puestos. En este punto, Varela (2013), define la valoración de los puestos como un sistema metodológico para establecer la importancia del puesto en relación con los otros existentes dentro de la organización. Segura (2008), la define como una herramienta que permite determinar el valor de cada puesto respecto a los demás dentro de su empresa, lo cual constituye una base para mantener una coherencia interna de los salarios.

En tal sentido, para poder valorar puestos de trabajo existen diversas metodologías, que permiten medir conceptualmente a los puestos por la forma de observar al puesto y por la forma de comparar a los puestos. De acuerdo a la primera vertiente mencionada, se puede observar dos enfoques: a) Tratar al puesto “como un todo”, vale decir, de manera global al momento de analizarlo (método cualitativo), y b) dividir al puesto en partes o factores, de forma que se pueda ponderar para luego efectuar las comparaciones (método cuantitativo). En cuanto a la manera de comparar el puesto, hay dos opciones: a) Comparar conceptualmente al puesto con otros puestos, y b) comparar el puesto con una escala y establecer una jerarquía. A partir de esto, se dice que existen cuatro modelos básicos para valorar puestos: Alineación, grados predeterminados, comparación de factores y método por puntos. Sin embargo, existen otros modelos que son combinaciones de estos cuatro. (Varela, 2013: 96-97). Estos cuatro modelos los podemos resumir en lo siguiente:

El modelo de alineación (también conocido como de “jerarquización”) es quizás uno de los más antiguos y simples; consiste en comparar globalmente puesto contra puesto para luego ordenarlos jerárquicamente, según el valor que agregan éstos a la organización, de acuerdo al criterio de cada miembro del comité de valoración. Luego de la asignación individual, los miembros intercambian opiniones y puntos de vista con el fin de llegar a un consenso, buscando que las diferencias se minimicen y tener un solo ordenamiento (Varela, 2013: 99).

El modelo de grados predeterminados, según Varela (2013), consiste en “clasificar los puestos en función de una escala predeterminada (puesto versus escala), donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo)”. Para este modelo se requiere determinar la forma y criterios de diseño de los grados que se tomarán para agrupar las posiciones, con lo cual podremos tener las jerarquías de los grupos. Este modelo está recomendado para empresas pequeñas y medianas, con actividades perfectamente definidas, ya sea por áreas funcionales o por procesos productivos estándar (Varela, 2013: 105).

El método de comparación de factores, al igual que el de jerarquización, compara los puestos entre sí, pero se diferencia en que el puesto se divide en factores para su evaluación. Antes de esa labor, es necesario determinar “puestos clave”, los cuales serán valorados por el comité de valoración según el peso de los factores elegidos para tal fin. Una vez hallado el valor de esos “puestos clave” y sus factores, son utilizados como escala de valuación y son comparados con cada factor de los puestos. La metodología utilizada por la consultora Hay Group (que ahora forma parte de Korn Ferry) es quizás la más conocida de este tipo (Varela, 2013: 110-111).

En el método por puntos es necesario una definición precisa de los factores de evaluación y de una escala que permite valorar la intensidad, o grado, de cada factor en los puestos. Cada grado de la escala tiene asignado un número de puntos que, ya de hecho, refleja el peso o ponderación que se asigna al factor en la valuación total del puesto. El proceso de valuación consiste en apreciar el contenido en que, cada uno de los factores compensables, está presente en el puesto y asignarle los puntos correspondientes al grado del factor. Una vez revisados todos los factores compensables, se suman los puntajes parciales para obtener la valuación total del puesto. Se entiende que el puesto que tiene el mayor puntaje es el que mayor valor agrega a la organización (Juárez y Carrillo, 2014: 97).

Asimismo, según Valera (2010), en la actualidad hay otras metodologías asociadas a Consultoras de RRHH, además de la ya mencionada Hay Group, como son las metodologías de Mercer o Towers-Watson, que en realidad combinan dos o más metodologías base. Si bien es cierto que éstas son utilizadas por la mayoría de las grandes organizaciones, también requieren el uso de una licencia, lo cual muchas veces las hace inaccesibles para las pequeñas o medianas empresas por el costo que involucra la implementación de estos sistemas de valoración. Finalmente, sea cual fuere la metodología utilizada, el producto final será la relación de puestos agrupados por niveles de responsabilidad, también denominados, categorías o niveles salariales. Se entiende que en cada categoría están agrupados puestos de similar responsabilidad que responden a una valoración similar. Esta agrupación se realiza para simplificar el proceso de establecimiento de precios de los puestos (Mondy, 2010: 300)

Del mismo modo, es importante que el profesional de RRHH desarrolle competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa. Dentro de este tema, son importantes los conocimientos referidos a estudios salariales, los cuales se definen como encuestas que contienen información de sueldos, salarios y beneficios. Estas encuestas pueden ser realizadas por la misma organización que desea tener dicha información, o comprarla a consultoras que recogen la información salarial de las organizaciones y la presentan agrupadas ya sea por sector, tamaño, u otra clasificación. La presentación de la información normalmente se realiza por puesto de trabajo o niveles salariales (en el caso de las Consultoras que tienen su metodología propia) y las remuneraciones las clasifican en percentiles (deciles o cuartiles), dependiendo de la Consultora que realiza el muestreo. Las encuestas de sueldos normalmente presentan información útil para las organizaciones, por tanto, es importante saberla procesar y analizar detalladamente, pues no hacerlo correctamente lleva a cometer errores de interpretación, y consecuentemente a tomar decisiones inapropiadas (Varela, 2013: 175-176). Es importante agregar que estas encuestas no solo presentan información de sueldos y salarios, sino también de la parte variable y de los beneficios valorizados.

Por otro lado, en lo que respecta a la remuneración variable, ésta puede ser definida como aquel tipo de compensación que está íntimamente relacionada al desempeño de los colaboradores, es decir, vincula el desempeño y la recompensa, de forma de motivar al individuo y/o al grupo para que busquen una mejora continua de su performance. Su principal ventaja es que, si está correctamente definida, un programa de compensación variable se autofinancia, ya que sus costos son cubiertos por beneficios obtenidos debido a la elevación de la productividad. Otra de las ventajas es que normalmente alinea a la organización con los objetivos trazados, enfocando a los colaboradores en lo que es importante para ésta. (Bhatia, 2010: 188-190). Las formas de compensación variable pueden ser muchas y varían según los niveles organizacionales, lo importante es que en la definición del esquema se cumplan tres condiciones: Primero, que se pueda visualizar variabilidad en los resultados del trabajador, es decir, que los logros del trabajo de éste estén sujetos a una significativa indeterminación. Segundo, que su desempeño sea medible, lo cual implica que los resultados por compensar deben ser susceptibles de ser medidos o al menos juzgados con razonable objetividad y, en el mismo sentido, de ser confrontados, contando con un apropiado margen de crédito, con los objetivos, metas o estándares pronosticados. Y por último, que el resultado se dé por influencia del trabajador, es decir, que los logros medidos para este tipo de compensación deben depender en gran parte del esfuerzo realizado por la persona (Varela, 2013: 266-269)

También, es importante desarrollar conocimientos de cómo construir las bandas salariales, las cuales podemos definir las como los rangos aceptables de compensación que deben tener las personas que pertenecen a una determinada categoría salarial. En teoría, las remuneraciones de una determinada categoría deberían tener un mínimo y máximo aceptables, de manera que sea una referencia objetiva para los administradores, pues se entiende que debido a una serie de factores (siendo el principal el desempeño), las remuneraciones puedan colocarse en un determinado nivel del rango. (Urquijo, 2008: 66). Este concepto, nos lleva a otro asociado, que es el de compa-ratio, el cual podemos definirlo

como el indicador que compara las compensaciones pagadas a los trabajadores con el punto medio de su banda salarial; en otras palabras, la comparación de los sueldos de las personas de una organización con la media del sueldo de su mercado salarial comparativo. La amplitud de las bandas es decisión de cada organización, sin embargo muchas de éstas optan por tener una amplitud del 50%, lo cual quiere decir que la compensación máxima de ese rango equivale a 1.5 veces la remuneración mínima de dicho rango (Baldwin, 2003: 54-57).

Asimismo, según Baldwin (2003), una vez establecidas las bandas salariales y comparadas contra los sueldos de la organización, podremos ver cuál es la situación de cada persona, es decir si está dentro o fuera de la banda. La posición de una persona dentro de la banda debe ser determinada por la evaluación del desempeño. Sin embargo, esto no se logra en el corto plazo, sino en el mediano o largo plazo. Del mismo modo, es importante tener presente que cuando se incrementan las remuneraciones del personal, existen dos variables a tomar en cuenta: Su posición en la banda, indicada a través de su compa-ratio, y su evaluación del desempeño.

Finalmente, es importante que el profesional de RRHH pueda conocer respecto a los indicadores clave de gestión de compensaciones, los cuales señalarán si el proceso es gestionado de manera correcta. Según Beltrán (1999), un indicador de gestión es una expresión cuantitativa relacionada con el comportamiento de una variable, dentro de un proceso o área, y cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, nos señala una desviación sobre la cual se necesitarán tomar acciones correctivas o preventivas, según el caso. Indicadores como costo laboral per cápita, porcentaje de cobertura de canasta básica o porcentaje de costos laborales versus los ingresos de la empresa, ayudarán al profesional de compensaciones a verificar si este proceso se está gestionando de manera adecuada, estableciendo metas o límites retadores pero alcanzables. En ese sentido, es muy importante establecer dichas metas asociadas al benchmarking que las consultoras de compensaciones ofrecen, ya sea por tamaño de organización o giro del negocio.

2.4 Definición de términos básicos

B-Learning.- Es una modalidad de enseñanza-aprendizaje que se llama así (B de “Blended”, traducido como “mezcla”) porque combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial. Es una combinación de tecnología y enseñanza en el aula tradicional que puede mejorar los resultados de aprendizaje y ahorrar costos. (Garrison y Vaughan, 2011:2)

Compensación.- Retribución o recompensa que un individuo recibe a cambio de realizar las tareas que se le asignan dentro de una organización. Esta puede ser en dinero o especies. (Chiavenato, 2004:283)

Competencia específica laboral.- Tipo de Competencia Laboral necesaria para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones de un sector o función de la organización. Poseerla significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilita el alcance de las metas organizacionales. (Alles, 2006:100-101)

Competencia Cardinal.- Tipo de Competencia Laboral que se caracteriza por no estar ligada a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilita a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Es necesaria en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. (Alles, 2006:100-101)

Competencia Laboral.- Refiere las características de personalidad de una persona, reflejados en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2006:100-101)

E-learning.- Es una modalidad de enseñanza-aprendizaje consistente en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o plan formativo desarrollado a través de redes de ordenadores. Educación o formación a individuos dispersos geográficamente, separados o que interactúan asincrónicamente del docente,

empleando recursos informáticos y de telecomunicaciones. (Arkorful y Abaidoo, 2014: 397-399).

Gestión de Compensaciones.- Es el uso inteligente de las diferentes formas de compensación para alinear el comportamiento del personal a la estrategia de la organización. Comprende las normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en las empresas. (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997:132-133)

2.5 Fundamentos teóricos que sustenta la hipótesis

Según Mertens (1996), uno de los modelos más adecuados para el desarrollo de competencias laborales es el modelo conductista o anglosajón. Asimismo, para Hay Group (1996), este modelo es uno de los más utilizados por las organizaciones que gestionan sus recursos humanos en base a competencias. Dentro de este modelo, se encuentra la clasificación señalada por Alles (2006), quien cataloga a las competencias laborales en 2 tipos:

Competencias cardinales: También denominadas “core competencias”, competencias generales, genéricas, corporativas, o transversales. Están ligadas a lo fundamental en la organización; usualmente representan a los valores u otras características que diferencian a una organización de otras y reflejan lo necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, este tipo de competencias son necesarias en todos los colaboradores de la organización.

Competencias específicas: Aquéllas relacionadas se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. La autora hace una división de este tipo de competencias en dos: Específicas gerenciales y específicas por área. En el caso de las específicas gerenciales se refieren a las necesarias en todas aquellas posiciones que tienen supervisión sobre otras personas, es decir, que son jefes de otros. Las competencias específicas por área son aquellas que se requieren a los que trabajen en un área determinada (por ejemplo, Marketing, Tecnología de Información o Finanzas), en un

determinado proceso de la organización (por ejemplo, proceso de desarrollo de productos), o una combinación de ambos.

Al respecto y de acuerdo a lo revisado anteriormente, este último tipo de competencias laborales son las que se desarrollaron como parte del trabajo de investigación.

Asimismo, la forma en la cual se desarrollarán estas competencias específicas laborales será a través del modelo de Blended Learning (en adelante b-learning) de Holden y Westfall. Según Holden y Westfall (2010), el modelo b-learning está conformado por 3 componentes: El entorno del aprendizaje, el componente de instrucción y el de medios. Un entorno de aprendizaje puede ser síncrono o asíncrono, en donde el aprendizaje puede darse en tiempo real con un instructor (sincrónico), o sin la presencia de un instructor (asincrónico). Independientemente, cada entorno de aprendizaje tiene sus ventajas y desventajas, y el objetivo de desarrollar una estrategia de b-learning es aprovechar los atributos específicos de cada entorno para garantizar el uso más óptimo de los recursos y alcanzar el objetivo educativo. Los medios son vehículos que se utilizan para entregar los contenidos. Al desarrollar una solución de b-learning, la selección de los medios más apropiados no debe basarse únicamente en los atributos de los medios, sino en el impacto que pueda tener en el diseño de los componentes de instrucción y el entorno de aprendizaje físico correspondiente, verificando qué medios de instrucción pueden ser los más apropiados para respaldar un entorno de aprendizaje síncrono o asíncrono. Si bien los medios de entrega no afectan el contenido, la selección de algunos puede afectar la forma en que se diseña el contenido en función de los atributos de ese medio específico.

Por último, Holden y Westfall (2010), indican que desarrollar una solución de b-learning implica mantener la calidad de la instrucción. En consecuencia, los objetivos de aprendizaje nunca se ponen en peligro al desarrollar una solución de este tipo. Las estrategias de instrucción son el producto de los objetivos de aprendizaje y sirven para garantizar los objetivos de aprendizaje y facilitar la

transferencia de aprendizaje. Los factores más importantes en el aprendizaje son la calidad y efectividad de la instrucción, y el factor individual más importante en el desarrollo de una solución b-learning, es el objetivo de la instrucción. El nivel de objetivos cognitivos es una variable crítica a considerar cuando se seleccionan los medios más apropiados para este tipo de aprendizaje, y en términos generales: Los medios asincrónicos pueden ser más apropiados para los niveles cognitivos más bajos donde el conocimiento y comprensión, así como la repetición y la práctica son el enfoque principal. Los medios sincrónicos pueden ser más apropiados para los niveles cognitivos superiores (síntesis / análisis / evaluación) donde se requiere un entorno de aprendizaje sincrónico para soportar un alto nivel de interacción (diálogo).

Este modelo lo podemos apreciar en el mapa conceptual siguiente:

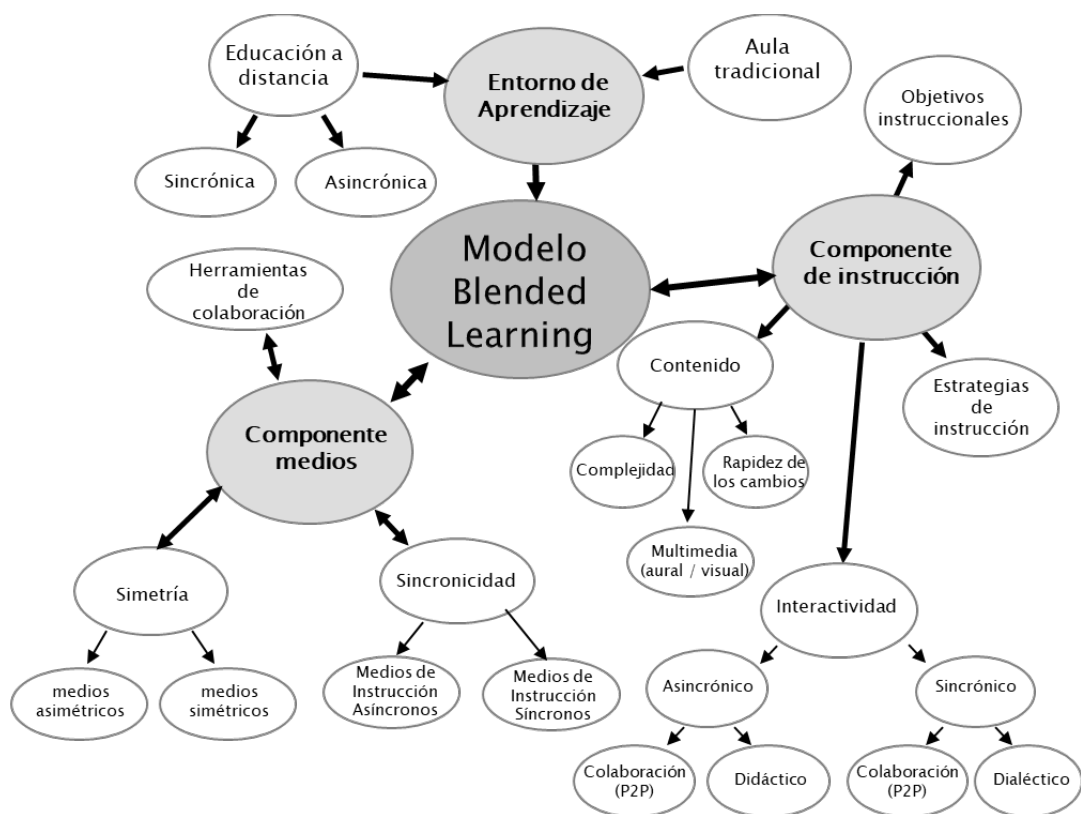


Figura 01: Mapa conceptual del modelo Blended Learning. Copyright 2010 por Jolly Holden y Philip Westfall.

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis General

H_i: La aplicación del programa “Blended Learning Total Compensation” influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.

2.6.2 Hipótesis Específicas

H₁: La aplicación del programa “Blended Learning Total Compensation” influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Equidad Interna del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.

H₂: La aplicación del programa “Blended Learning Total Compensation” influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.

2.7 Variables

Variable Independiente: Programa “Blended Learning Total Compensation”.

Definición Conceptual: Programa de aprendizaje semipresencial, el cual combina recursos tanto presenciales como virtuales, y que tiene como objetivo desarrollar las competencias específicas laborales.

Variable dependiente: Autoinforme de Competencias específicas laborales

Definición Conceptual: Conocimientos y habilidades que aplicados o demostrados en situaciones laborales, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Se operacionaliza de la siguiente forma:

Dimensión “Competencia específica laboral relacionada a la Equidad Interna”: Conocimientos y habilidades relacionados al entendimiento de que todos los empleados deben ser retribuidos adecuadamente en función a las responsabilidades del puesto, centrándose en la comparación de las responsabilidades del mismo. Considera los siguientes indicadores:

- Definición de compensaciones
- Tipos de Compensaciones
- Compensación total
- Principios de Compensaciones
- Valorización de puestos
- Métodos cuantitativos
- Métodos cualitativos

Dimensión “Competencia específica laboral relacionada a la Competitividad Externa”: Conocimientos y habilidades relacionados al entendimiento de que las remuneraciones de una organización deben guardar coherencia con un mercado salarial de empresas similares en nivel de ventas, giro de negocio, mercados donde actúa, entre otras características. Considera los siguientes indicadores:

- Percentiles
- Comparatios - Cálculo
- Remuneración Variable
- Beneficios
- Posición en Bandas Salariales
- Incrementos de Compensaciones
- Indicadores clave de Compensaciones

Capítulo III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque, método y diseño de investigación

La investigación realizada fue, en cuanto al enfoque, de tipo cuantitativo, por el nivel fue aplicada; en cuanto al diseño, cuasi experimental con grupo de control y el método hipotético deductivo. En consecuencia, dadas dichas características, al grupo de Control se le aplicó una prueba de entrada y otra de salida. A este grupo no se le aplicó el programa. En cambio, para el grupo Experimental se le aplicó una prueba de entrada y luego del programa “Blended Learning Total Compensation”, una prueba de salida, para posteriormente, comparar los resultados de ambas pruebas y grupos.

3.2 Población y muestra del estudio

La población de esta investigación estuvo conformada por 80 profesionales de recursos humanos pertenecientes a empresas multisectoriales de la ciudad de Lima. En ese sentido, nuestro estudio se aplicó a toda la población. La distribución de la población por sexo y rango de edades la encontramos en la tabla siguiente.

Tabla 01:

<i>Distribución de población según sexo y rango de edades</i>		
Sexo	Rango de edad	Núm. de personas
Femenino	Menos de 25	14
	25 a menos de 30	21
	30 a menos de 35	15
	35 a menos de 40	4
	40 a más	3
Total Femenino		57
Masculino	Menos de 25	5
	25 a menos de 30	8
	30 a menos de 35	4
	35 a menos de 40	2
	40 a más	4
Total Masculino		23
Total general		80

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento está orientado a medir las competencias específicas laborales para la gestión de las compensaciones en función de lo siguiente: 14 ítems, de los cuales 7 evalúan la dimensión “Competencia específica laboral relacionada a la Equidad Interna” y 7 evalúan la dimensión “Competencia específica laboral relacionada a la Competitividad Externa”. Del mismo modo, el programa de intervención está orientado a desarrollar competencias específicas laborales relacionadas a la gestión de compensaciones, y se estructuró en 4 sesiones de 3 horas cada una, siendo las dos primeras referidas a la dimensión “Competencia específica laboral relacionada a la Equidad Interna” y las dos siguientes a la dimensión “Competencia específica laboral relacionada a la Competitividad Externa”.

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: Prueba de autoinforme de Competencias específicas laborales para la gestión de las compensaciones.

Autor: Miguel Huapaya Suárez

Administración: Individual o grupal.

Tiempo de aplicación: 20 minutos.

Número de elementos: 14 ítems con preguntas cerradas

Significación: Escala independiente, determina el nivel de desarrollo de las competencias específicas laborales de un individuo

Dimensiones evaluadas: Competencias específicas laborales relacionadas a Equidad Interna. Ítems núm.: 1, 2, 4, 5, 10, 11,12.

Competencias específicas laborales relacionadas a Competitividad Externa. Ítems núm.: 3, 6, 7, 8, 9, 13, 14.

Análisis de Fiabilidad:

Kuder Richardson	N° de elementos
0.77	14

FICHA TÉCNICA DEL PROGRAMA

Nombre del programa:	Programa “Blended Learning Total Compensation”.
Autor:	Miguel Huapaya Suárez
Administración:	Grupal.
Tiempo de aplicación:	Cuatro sesiones de 3 horas de duración.
Objetivo General:	Desarrollar competencias específicas laborales relacionadas a la gestión de compensaciones que permita a las personas implementar una estructura de compensaciones en la organización, manteniendo los principios de equidad interna y competitividad externa.
Dimensiones que contempla:	Competencias específicas laborales relacionadas a la Equidad Interna. Sesiones 1 y 2. Competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa. Sesiones 3 y 4.

La descripción del mencionado programa se encuentra dentro del Anexo 4.

3.4 Descripción de procedimiento de análisis

El investigador estuvo encargado de la aplicación del instrumento consignado en el punto anterior. Dicha prueba se aplicó en una organización encargada de impartir educación para personal profesional de empresas multisectoriales, ligado al área de los recursos humanos en la ciudad de Lima. Al instrumento aplicado, se le adjuntó un documento de consentimiento informado, para que los evaluados conozcan la naturaleza de su participación en el estudio, así como otro de compromiso de confidencialidad y protección de datos. Se trabajó un grupo de control (al cual no se le aplicó el programa) y un grupo experimental conformado por 80 personas. La recolección se hizo en 04 grupos de 20 personas, entre los meses de julio y octubre del 2019.

Una vez que los datos han sido codificados, tabulados, y “limpiado” de errores, se procedió a analizarlos. Primeramente se escogió un programa estadístico que nos ayude en el análisis de datos, en este caso el SPSS®. Una

vez ejecutado el programa, se realizó la exploración de los datos, lo cual implicó efectuar el análisis y visualizarlos por las variables del estudio. Primeramente, se realizó en SPSS la prueba de Kolmogorov-Smirnov para ver si los datos se distribuyen de forma normal. Al no ser así, se realizó el análisis estadístico inferencial respecto a las hipótesis planteadas, a través de la prueba U de Mann-Whitney, versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, de forma de evaluar si los dos grupos, control y experimental, difieren entre sí de manera significativa.

Del mismo modo, se efectuó la contrastación entre los momentos antes y después de que el grupo Experimental reciba el programa de intervención, a través del test W de Wilcoxon también usando el SPSS. Finalmente, se contrastaron los resultados del programa por dimensión e ítems, tanto del grupo Control como del Experimental, a través de la prueba chi cuadrado (χ^2).

Capítulo IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados

Se inició el análisis verificando la distribución de los datos con la prueba de Kolmogorov-Smirnov, habiendo encontrado que no se distribuye conforme a la normal estadística, tal como se puede apreciar en la tabla siguiente.

Tabla 02:

Prueba de Kolmogorov – Smirnov para el instrumento de evaluación de Competencias específicas laborales para la gestión de las compensaciones.

		Total General	Equidad Interna	Competitividad Externa
N		160	160	160
Parámetros normales ^{a, b}	Media	6.331	3.125	3.206
	Desv. Desviación	3.073	1.797	1.770
Máximas diferencias extremas	Absoluto	.118	.147	.165
	Positivo	.118	.147	.165
	Negativo	-.081	-.102	-.104
Estadístico de prueba		.118	.147	.165
Sig. asintótica(bilateral)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

^a La distribución de prueba es normal.

^b Se calcula a partir de datos.

^c Corrección de significación de Lilliefors.

A raíz del resultado anterior, el análisis se centró a través de la realización de pruebas no paramétricas, evaluando si existen diferencias significativas, tanto en el grupo de control como en el experimental, usando el test U de Mann-Whitney.

Respecto a la hipótesis general: “La aplicación del programa Blended Learning Total Compensation influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima”, para la prueba U de Mann-Whitney, se observó un valor de $Z = -8.720$, mientras que para el caso del grupo control se observó un valor de $Z = -0.958$. Esto lo podemos apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 03:

Estadísticos de contrastación de los resultados en los momentos 1 y 2 (Total) - Grupos Control y Experimental^a

	Grupo Control	Grupo Experimental
U de Mann-Whitney	165	658
Z	-0.958	-8.720
Sig. Asintótica (bilateral)	0.338	0.000
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0.355 ^b	--

^a Variable de agrupación: Momento (antes y después)

^b No corregido para empates.

Asimismo, con relación a la primera hipótesis específica: “La aplicación del programa Blended Learning Total Compensation influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Equidad Interna del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima”, para la prueba U de Mann-Whitney se visualizó un valor de $Z = -7.724$ y en el caso del grupo Control se observó un valor de $Z = -1.278$. Esto lo podemos apreciar en la tabla siguiente.

Tabla 04:

Estadísticos de contrastación de los resultados en los momentos 1 y 2 (Equidad Interna) - Grupos Control y Experimental^a

	Grupo Control	Grupo Experimental
U de Mann-Whitney	154.5	967.0
Z	-1.278	-7.724
Sig. Asintótica (bilateral)	0.201	0.000
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0.221 ^b	--

^a Variable de agrupación: Momento (antes y después)

^b No corregido para empates.

Del mismo modo, respecto a la segunda hipótesis específica: “La aplicación del programa “Blended Learning Total Compensation” influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima”, para la prueba U de Mann-Whitney, se observó un valor de $Z = -7.085$, mientras que

para el grupo de control el valor de Z fue -0.455, lo cual podemos apreciarlo en la siguiente tabla.

Tabla 05:

Estadísticos de contrastación de los resultados en los momentos 1 y 2 (Competitividad Externa) - Grupos Control y Experimental ^a

	Grupo Control	Grupo Experimental
U de Mann-Whitney	183.5	1158.0
Z	-0.455	-7.085
Sig. Asintótica (bilateral)	0.649	0.000
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0.659 ^b	--

^a Variable de agrupación: Momento (antes y después)

^b No corregido para empates.

Por otro lado, al contrastar mediante la prueba W de Wilcoxon los resultados de las evaluaciones realizadas en el momento inicial y final, tanto del grupo Control como del grupo Experimental, se puede apreciar que en el Total, el grupo Control presentó un valor de W=375, mientras que el grupo Experimental, mostró un valor de W=3898, creciendo la media de resultados de 6.55 a 8.39 sobre 14. Esto lo podemos apreciar en la tabla siguiente.

Tabla 06:

Contrastación mediante la prueba W de Wilcoxon. Momentos antes y después - Total General

Grupo	Momento	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desv. Desviación	W de Wilcoxon	Z	Sig. Asintótica (bilateral)
Control	Antes	18.75	375.00	5.80	2.26	375.00	-0.958	0.338
	Después	22.25	445.00	6.55	2.31			
Experi- mental	Antes	48.73	3898.00	4.28	2.12	3898.00	-8.720	0.000
	Después	112.28	8982.00	8.39	2.44			

Asimismo, en relación a la dimensión Equidad interna, el grupo Experimental también arrojó un valor de $W=4207$, contra un valor de $W=364.50$ para el grupo Control. Del mismo modo, la media de los resultados creció de 3.45 a 4.21 sobre 7, tal como lo podemos visualizar en la siguiente tabla.

Tabla 07:

Contrastación mediante la prueba W de Wilcoxon. Momentos antes y después - Equidad Interna

Grupo	Momento	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desv. Desviación	W de Wilcoxon	Z	Sig. Asintótica (bilateral)
Control	Antes	18.23	364.50	2.95	1.10	364.50	-1.278	0.201
	Después	22.78	455.50	3.45	1.15			
Experi- mental	Antes	52.59	4207.00	2.04	1.28	4207.00	-7.724	0.000
	Después	108.41	8673.00	4.21	1.57			

De la misma manera, respecto a la dimensión Competitividad externa, mientras que el grupo Control mostró un valor de $W=393.50$, el grupo Experimental mostró un valor de $W=4398$, evidenciando una mejora en la media de los resultados (de 3.10 a 4.18 sobre 7), lo cual puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 08:

Contrastación mediante la prueba W de Wilcoxon. Momentos antes y después - Competitividad externa

Grupo	Momento	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desv. Desviación	W de Wilcoxon	Z	Sig. Asintótica (bilateral)
Control	Antes	19.68	393.50	2.85	1.66	393.50	-0.455	0.649
	Después	21.33	426.50	3.10	1.83			
Experi- mental	Antes	54.98	4398.00	2.24	1.37	4398.00	-7.085	0.000
	Después	106.03	8482.00	4.18	1.59			

Del mismo modo, al contrastar los resultados de las evaluaciones realizadas, en el Total para los grupos Control y Experimental, se aprecia que en este último se logró una variación significativa de los resultados, con un valor de χ^2 de 4.00, incrementándose el resultado respecto de la prueba inicial en 94%. En el caso del grupo Control, a pesar de tener un incremento en los resultados de 13%, su valor de χ^2 es solamente 0.41, lo cual podemos apreciarlo en la tabla siguiente:

Tabla 09:

Contrastación de resultados por Grupo. Momentos antes y después - Total General

Grupo	Dimensión	Antes (1)			Después (2)			Mejora (2) vs (1)
		f ^a	1-f	χ^2	f ^a	1-f	χ^2	
Control	Equidad	0.42	0.58	2.47	0.49	0.51	0.02	17%
	Competitividad	0.41	0.59	3.45	0.44	0.56	1.31	9%
	Total General	0.41	0.59	2.94	0.47	0.53	0.41	13%
Experimental	Equidad	0.29	0.71	17.64	0.60	0.40	4.00	107%
	Competitividad	0.32	0.68	12.96	0.60	0.40	4.00	88%
	Total General	0.31	0.69	14.44	0.60	0.40	4.00	94%

^a Fracción promedio de personas con respuestas acertadas.

Asimismo, en relación a la dimensión Equidad interna, los resultados del grupo Experimental también muestran una variación significativa con un valor de χ^2 de 4.00, y un crecimiento de 107% respecto la evaluación inicial, lo que difiere del grupo Control, el cual a pesar de incrementar sus resultados en 17% respecto la evaluación inicial, mostró un valor de χ^2 de 0.02. Sin embargo, a pesar que en los resultados del grupo Experimental se logra una variación significativa luego de la aplicación del programa, 4 ítems tuvieron resultados negativos, siendo los más bajos, el ítem 11 (indicador referido a "Métodos Cualitativos") con un valor de χ^2 de 0.64, y el ítem 10 (indicador "Conceptos Valorización de puestos") con un valor de χ^2 de 1.44. En el caso opuesto, los ítems 1,2 y 4 son los que muestran valores de χ^2 mayores a 3.84 (12.96, 10.24 y 4.84 respectivamente). Todo esto podemos visualizarlo en la siguiente tabla:

Tabla 10:

Contrastación de resultados por Grupo. Momentos antes y después - Equidad interna

Grupo	Item	Antes (1)			Después (2)			Mejora (2) vs (1)
		f ^a	1-f	χ^2	f ^a	1-f	χ^2	
Control	1	0.50	0.50	0.00	0.40	0.60	4.00	-20%
	2	0.65	0.35	9.00	0.70	0.30	16.00	8%
	4	0.25	0.75	25.00	0.40	0.60	4.00	60%
	5	0.45	0.55	1.00	0.45	0.55	1.00	0%
	10	0.50	0.50	0.00	0.55	0.45	1.00	10%
	11	0.15	0.85	49.00	0.50	0.50	0.00	233%
	12	0.45	0.55	1.00	0.45	0.55	1.00	0%
	Total Equidad	0.42	0.58	2.47	0.49	0.51	0.02	17%
Experimental	1	0.26	0.74	23.04	0.68	0.32	12.96	162%
	2	0.39	0.61	4.84	0.66	0.34	10.24	69%
	4	0.20	0.80	36.00	0.61	0.39	4.84	205%
	5	0.34	0.66	10.24	0.57	0.43	1.96	68%
	10	0.33	0.67	11.56	0.56	0.44	1.44	70%
	11	0.28	0.72	19.36	0.54	0.46	0.64	93%
	12	0.25	0.75	25.00	0.57	0.43	1.96	128%
	Total Equidad	0.29	0.71	17.64	0.60	0.40	4.00	107%

^a Fracción promedio de personas con respuestas acertadas.

Del mismo modo, respecto a la dimensión Competitividad externa, también el grupo Experimental logró resultados que muestran una variación significativa, con un valor de χ^2 de 4.00, y un incremento de 88% luego de aplicar el programa. No podemos decir lo mismo del grupo Control, el cual a pesar que mostró un incremento de 9%, el valor de χ^2 fue de 1.31. Sin embargo, a pesar que en los resultados del grupo Experimental se logró una variación significativa luego de la aplicación del programa, tres ítems tuvieron resultados negativos, siendo los más bajos, el ítem 13 (indicador "Incrementos de compensaciones") con un valor de χ^2 de 0.16, y el ítem 14 (indicador "Indicadores clave de Compensaciones") con un valor de χ^2 de 0.64. En el caso opuesto, los ítems 3,6,7 y 8 los que

presentan valores de χ^2 mayores a 3.84 (6.76, 6.76, 5.76 y 12.96, respectivamente). Estas cifras podemos apreciarlas en la tabla siguiente:

Tabla 11

Contrastación de resultados por Grupo. Momentos antes y después - Competitividad externa

Grupo	Item	Antes (1)			Después (2)			Mejora (2) vs (1)
		f ^a	1-f	χ^2	f ^a	1-f	χ^2	
Control	3	0.40	0.60	4.00	0.50	0.50	0.00	25%
	6	0.75	0.25	25.00	0.60	0.40	4.00	-20%
	7	0.65	0.35	9.00	0.55	0.45	1.00	-15%
	8	0.15	0.85	49.00	0.30	0.70	16.00	100%
	9	0.05	0.95	81.00	0.20	0.80	36.00	300%
	13	0.45	0.55	1.00	0.55	0.45	1.00	22%
	14	0.40	0.60	4.00	0.40	0.60	4.00	0%
	Total	0.41	0.59	3.45	0.44	0.56	1.31	9%
Competitividad								
Experimental	3	0.35	0.65	9.00	0.63	0.37	6.76	80%
	6	0.39	0.61	4.84	0.63	0.37	6.76	62%
	7	0.39	0.61	4.84	0.62	0.38	5.76	59%
	8	0.30	0.70	16.00	0.68	0.32	12.96	127%
	9	0.21	0.79	33.64	0.55	0.45	1.00	162%
	13	0.33	0.67	11.56	0.52	0.48	0.16	58%
	14	0.28	0.72	19.36	0.54	0.46	0.64	93%
	Total	0.32	0.68	12.96	0.60	0.40	4.00	88%
Competitividad								

^a Fracción promedio de personas con respuestas acertadas.

4.2 Análisis de Resultados

Tal como menciona Chiavenato (2004), toda organización que quiera alcanzar su ventaja competitiva, debe desarrollar de manera profunda y continua su capacidad para aprender, estableciendo programas de aprendizaje basados en competencias.

En efecto, respecto a la hipótesis general: La aplicación del programa Blended Learning Total Compensation influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales

en Lima, vemos que según los resultados obtenidos a través de la prueba U de Mann-Whitney, no debe rechazarse la hipótesis ($Z = -8.720$). De la misma manera, cuando se contrasta la evolución mostrada por el grupo Experimental, se nota que el programa de intervención contribuyó significativamente en el desarrollo de las competencias específicas laborales, dado un valor de χ^2 de 4.00 (mayor a 3.841).

Asimismo, con relación a la primera hipótesis específica: La aplicación del programa Blended Learning Total Compensation influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Equidad Interna del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima, se puede apreciar que de acuerdo a los resultados hallados en el test U de Mann-Whitney, esta hipótesis no debe ser rechazada ($Z = -7.724$). También, aquí notamos que el programa de intervención contribuyó significativamente en la evolución de los resultados del grupo Experimental, pues muestra un valor de χ^2 de 4.00.

Por último, respecto a la segunda hipótesis específica: La aplicación del programa Blended Learning Total Compensation influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima, se puede concluir que según los resultados hallados en el test U de Mann-Whitney, la hipótesis planteada no debe ser rechazada ($Z = -7.085$), notándose que el programa de intervención contribuyó significativamente en la evolución de los resultados del grupo Experimental, pues muestra también un valor de χ^2 de 4.00.

En consecuencia, y a la luz de los resultados señalados, se ha comprobado que el modelo de competencias laborales planteado por Alles, así como el modelo correspondiente al programa de aprendizaje semipresencial planteado por Holden y Westfall, se ha cumplido en el presente escenario laboral, y por los resultados obtenidos, se puede aplicar en los mismos propósitos a realidades similares.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La aplicación del programa Blended Learning Total Compensation mejora significativamente el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.
- La aplicación del programa Blended Learning Total Compensation mejora significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Equidad Interna del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.
- La aplicación del programa Blended Learning Total Compensation mejora significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.

Recomendaciones

- Como se mencionó en las consideraciones iniciales, el programa “Blended Learning Total Compensation” fue diseñado de manera general, pues considera los tópicos más importantes de la gestión de Compensaciones que todo profesional de Recursos Humanos debe conocer. Sin embargo, es recomendable incluir otros temas específicos de la gestión de compensaciones, que son propios de las organizaciones analizadas, pues como ya se mencionó, no es lo mismo gestionar compensaciones en una PyMe que en una minera transnacional.

Asimismo, es recomendable hacer énfasis en determinados temas del programa, en especial en aquellos en donde los indicadores tuvieron el menor puntaje, de forma de incluir una mayor cantidad de ejemplos o trabajar un pequeño caso en clase.

- La aplicación del programa debe asegurar la motivación de los participantes, de forma de lograr un nivel alto de compromiso en el aprendizaje. En ese sentido, es recomendable que las personas que recibirán dicho programa tengan los siguientes requerimientos iniciales:

Conocimiento de otros subsistemas de Recursos Humanos, como el de Gestión del desempeño, Reclutamiento y Selección, entre otros, dada la interrelación directa de éstos con la Gestión de compensaciones.

Conocimiento de la elaboración de descriptivos de puestos, pues este instrumento es la base para poder trabajar la valoración de los mismos (Equidad interna).

Conocimientos básicos de estadística descriptiva, pues en la Gestión de compensaciones se trabaja con percentiles o cuartiles (información de compensaciones y beneficios), así como regresión estadística, a efectos de contribuir en la definición del mercado salarial comparativo (Competitividad externa).

- Asimismo, es importante que el programa sea lo suficientemente práctico para que el profesional pueda “aprender haciendo”. En ese sentido, y tomando la sugerencia verbal de los profesionales que recibieron el programa, consideramos que los resultados podrían mejorar si se incrementan las horas por sesión o mejor aún, si es que se dispone de una sesión adicional.
- Si bien este programa ha demostrado ser eficaz en el desarrollo de las competencias específicas laborales relacionadas a la gestión de las compensaciones, es importante que el profesional de Recursos Humanos también desarrolle las competencias generales asociadas al mismo tema, de forma que pueda gestionar adecuadamente la compensación monetaria de una organización.

REFERENCIAS

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Vol. 1 (2ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

Ambía, M. (2015). *Análisis del perfil de competencias del personal de salud para la aplicación del enfoque de promoción de la salud, en el marco del Programa estratégico articulado nutricional del puesto de salud de Lliupapuquio, provincia de Andahuaylas*. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Arkorful, V., Abaidoo, N. (2014). The role of e-learning, the advantages and disadvantages of its adoption in Higher Education. *International Journal of Education and Research*, 2 (12), 397-410.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015). Documento de Trabajo N° 1-2015. Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano. Recuperado de http://storage.servir.gob.pe/serviciocivil/documento_de_trabajo_nro_1_2015_servir.pdf

Baldwin, D. (2003). *The Library Compensation Handbook. A Guide for Administrators, Librarians, and Staff*. Connecticut: Libraries Unlimited.

Ballesteros, A., Chavarria, F. (2015). *Human Competencies of an Effective Project Manager. The Role of the Professional Bodies of Knowledge and Formal Education Providers in the development of soft skills*. Tesis para optar el grado de Master en Economía y Negocios. Umeå University. Umeå, Suecia.

Bartolomé, A. (2002). Universidades en la Red. ¿Universidad presencial o virtual? *Crítica*, LII (896), 34-38.

Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology - American Psychological Association*, 90(6) 1185–1203.

Beltrán, J. (1999). *Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. (2ª ed.). Bogotá: 3R Editores.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ª ed.) Bogotá: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Bhatia, K. (2010). *Compensation Management*. New Delhi: Himalaya Publishing House PVT Ltd.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley - Interscience.

Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2006). *SPSS for psychologists* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Brenan, M. (2004). Blended Learning and Business Change. *Chief Learning Officer*. Recuperado de: <http://www.clomedia.com/2004/01/02/blended-learning-and-business-change/>

Candel, M. (2012). *Las competencias laborales como predictores del desempeño en una empresa del sector del juego*. Tesis para optar el grado de Doctor en Psicología. Universidad de Murcia. España.

Caruth, D.L., Handlogten, G.D. (2001). *Managing compensation (and understanding it too)*. Connecticut: Quorum Books.

Chávez, A. (2014). *Evaluación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales en el área de comercialización baja tensión San Francisco (CFE) en Uruapan, Michoacán*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Don Vasco A.C. México.

Chiavenato, C. (2004). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.) México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Contreras, L., González, K., Fuentes, H. (2011). Uso de las TIC y especialmente del blended learning en la enseñanza universitaria. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 5 (1), 151-160.

Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating, quantitative and qualitative research* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Daft, R., Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.

Daniel, T., Metcalf, G., (2005). *The fundamentals of employee recognition*. SHRM Information Center.

Díaz, R., Arancibia, V. (2011). *Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas*. *Psyche*, 11(2), 210-214.

Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., Platten, P. E. (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires: Paidós.

Garrison, D. R., Vaughan, N. D. (2008). *Blended Learning in Higher Education-Framework, Principles and Guidelines*. San Francisco, CA: USA. Jossey-Bass Pub., A Wiley Imprint.

Gómez, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y Educadores*, 8, 45-66.

Granados, M. (2013). *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.

Tesis para optar el grado de Doctor en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hay Group (1996). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª Ed.) Madrid: Ediciones Deusto S.A.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.) México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.

Holden, J., Westfall, P. (2010). *An Instructional Media Selection Guide for Distance Learning: Implications for Blended Learning & Virtual Worlds*. Recuperado de [https://www.usdla.org/wp-content/uploads/2015/05/AIMSGDL_2nd Ed styled 010311.pdf](https://www.usdla.org/wp-content/uploads/2015/05/AIMSGDL_2nd_Ed_styled_010311.pdf)

Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. *Compensation and Benefits Review*. 28 (4), 31-37.

Kusunoki, L., Tavera, M. (2015). *Diagnóstico de las competencias relacionadas a la atención primaria en salud de los profesionales del servicio rural urbano marginal de salud de la Dirección Regional de Salud de Lima*. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Larrañaga, A. (2012). *El modelo educativo tradicional frente a las nuevas estrategias de aprendizaje*. Tesis para optar el grado de Master en Educación. Universidad Nacional de la Rioja. España.

Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

López, E., García, F., García, S. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de administración Bogotá (Colombia)*, 25 (45), 11-37.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

Marsh, G., McFadden, A., Price, B. (2003). Blended Instruction: Adapting Conventional Instruction for Large Classes. *Online Journal of Distance Learning Administration*, VI (IV). Recuperado de: <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/winter64/marsh64.htm>

Mercer (2017). *Estudio sobre Tendencias Globales de Talento*. Recuperado de: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/gl-2017-talent-trends-latam-spanish-mercer.pdf>

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª ed.) México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Moreno, S. (2013). *Diseño de un programa de desarrollo de Consejo de Competencias para la industria minera chilena*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión para la Globalización. Universidad de Chile. Santiago de Chile.

Muñoz, A. (2012). *Formación técnica por competencias laborales en la experiencia educativa de los CEFOP N°4 y N°10 del «PASE» (1996-2007)*. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Núñez, J. (1997). *Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las competencias en Procesos de Recursos Humanos*. *Calidad Empresarial*, 22-25.

Palomares, F. (2011). Comunicación estructurada de la retribución. *Capital Humano*, 251.

Prat, R., Tovar, P. (1999). Modelo de Compensación Total: La motivación más allá de la retribución. *Capital Humano*, 118, 24.

Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.

Rosku, A. (2014). *Competence identification, assessment and development. Case Study: Merivaara Oy*. Tesis para optar el grado de Master en Administración de Negocios Internacionales. Lahti University of Applied Sciences. Helsinki. Finlandia.

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

Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13, 205–251.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., Ulrich, M. (2017). *Victory through Organization* (1ª ed.). McGraw-Hill Education.

Urquijo, J.I. (2008). *La remuneración del Trabajo. Manual de Administración de Salarios*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. (2ª ed.) México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Volchenkova, K.N. & Bryan, A. (2016). Blended Learning: Definition, models, implications for Higher Education. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Educational Sciences*, 8 (2). 24–30.

Weiss, H. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. Dunnette, M. & Hough, L. (Eds) (1990). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1 (2).171-221.

Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª ed.) México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Wong, O. (2013). *Competencias laborales exigidas por la banca microempresaria a estudiantes de décimo ciclo de la carrera de administración de una universidad de Lima*. Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Docencia en Educación Superior. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.

ANEXOS

Anexo 1: Autorización de consentimiento para realizar la investigación



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

“Programa ‘Blended Learning Total Compensation’ y el desarrollo de competencias laborales en el profesional de Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima”

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

HUAPAYA SUÁREZ MIGUEL ANTONIO

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

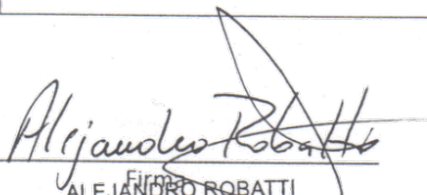
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa:	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI
HR-IN S.A.C.		<input checked="" type="checkbox"/>

Apellidos y Nombres del Jefe / Responsable del área:	Cargo del Jefe / Responsable del área:
ROBATTI ALVAREZ DE LA TORRE, ALEJANDRO	SOCIO DIRECTOR

Teléfono fijo (incluyendo anexo) o celular:	Correo electrónico de la empresa:
517 9635	alejandro.robatti@hr-in.com


Firma
ALEJANDRO ROBATTI
Gerente de Operaciones
HR - IN S.A.C.

9-10-2019
Fecha

Anexo 2: Matriz de consistencia

Programa Blended Learning Total Compensation y el desarrollo de competencias laborales en el personal profesional de Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima					
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Variable Dependiente	Dimensiones V.D.
¿Cuál es la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima?	Analizar el impacto de la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.	<i>H_i</i> : La aplicación del programa “Blended Learning Total Compensation” influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.	Programa “Blended Learning Total Compensation”. Programa de capacitación según la metodología “blended learning”.	Autoinforme de Competencias Específicas Laborales	Dimensión 1: “Competencia específica laboral relacionada a la Equidad Interna” Dimensión 2: “Competencia específica laboral relacionada a la Competitividad Externa”
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			
- ¿Cuál es la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales	- Analizar el impacto de la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales	<i>H_i</i> : La aplicación del programa “Blended Learning Total Compensation” influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la			

<p>relacionadas a la Equidad Interna del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima?</p> <p>- ¿Cuál es la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima?</p>	<p>relacionadas a la Equidad Interna del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.</p> <p>- Analizar el impacto de la eficacia del programa “Blended Learning Total Compensation” en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.</p>	<p>Equidad Interna del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.</p> <p><i>H2:</i> La aplicación del programa “Blended Learning Total Compensation” influye significativamente en el autoinforme de desarrollo de competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa del personal profesional de los Recursos Humanos perteneciente a empresas multisectoriales en Lima.</p>			
--	--	---	--	--	--

Anexo 3: Matriz de operacionalización

Variable independiente	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
<p>Programa “Blended Learning Total Compensation”.</p> <p>Programa de aprendizaje semipresencial, el cual combina recursos tanto presenciales como virtuales, y que tiene como objetivo desarrollar las competencias específicas laborales.</p>	---	---	Sesiones de capacitación presencial	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión 1 • Sesión 2 • Sesión 3 • Sesión 4
Variable dependiente	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
<p>Competencias específicas laborales</p> <p>Conocimientos y habilidades que aplicados o demostrados en situaciones laborales, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de una organización.</p>	<p>Competencia Especifica Laboral relacionada a la Equidad Interna</p> <p>Conocimientos y habilidades relacionados al entendimiento de que todos los empleados deben ser retribuidos adecuadamente en función a las responsabilidades del puesto, centrándose en la comparación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de compensaciones • Tipos de Compensaciones • Compensación total • Principios de Compensaciones • Valorización de puestos • Métodos cuantitativos • Métodos cualitativos 	Prueba escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 1 • Pregunta 2 • Pregunta 4 • Pregunta 5 • Pregunta 10 • Pregunta 11 • Pregunta 12

	de las responsabilidades del mismo.			
	<p>Competencias Especifica Laboral relacionada a la Competitividad Externa</p> <p>Conocimientos y habilidades relacionados al entendimiento de que las remuneraciones de una organización deben guardar coherencia con un mercado salarial de empresas similares, tanto en nivel de ventas, como en giro de negocio, mercados donde actúa entre otras características.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percentiles • Comparatios - Cálculo • Remuneración Variable • Beneficios • Posición en Bandas Salariales • Incrementos de Compensaciones • Indicadores clave de Compensaciones 	Prueba escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 3 • Pregunta 6 • Pregunta 7 • Pregunta 8 • Pregunta 9 • Pregunta 13 • Pregunta 14

Anexo 4: Protocolos o instrumentos utilizados

Descripción del programa “Blended Learning Total Compensation.

Tiempo de aplicación: Cuatro sesiones de 3 horas de duración.

Objetivo General: Desarrollar competencias específicas laborales relacionadas a la gestión de compensaciones que permita a las personas implementar una estructura de compensaciones en la organización, manteniendo los principios de equidad interna y competitividad externa.

o Competencias específicas laborales relacionadas a la Equidad Interna

Unidad temática	Título	Objetivos específicos	Tema	Técnica Blended a desarrollar
1	Introducción a la Gestión de las Compensaciones	Conocer la importancia de gestionar adecuadamente las compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de compensaciones • Tipos de compensaciones • Evolución de las compensaciones en la empresa • Principios de equidad interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial: Evaluación de entrada • Presencial: Exposición de los temas • Virtual: Lecturas obligatorias. Tipos de Compensaciones y Principios • Virtual: Quiz Lectura • Virtual: Foro - evolución de las compensaciones
2	Equidad interna – El valor del puesto en la organización	Diseñar e implementar un sistema de valorización de puestos a la medida de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de valorización de puestos • Métodos cualitativos de valuación de puestos • Métodos cuantitativos de valuación de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial: Recuperación de saberes a través de Quiz Kahoot • Presencial: Exposición de los temas • Virtual: Caso I (Valoración de puestos) • Virtual: Lecturas obligatorias / Videos / Foro

○ Competencias específicas laborales relacionadas a la Competitividad Externa

Unidad temática	Título	Objetivos específicos	Tema	Técnica Blended a desarrollar
3	Consistencia externa de las compensaciones	Diseñar e implementar un sistema que garantice la equidad externa de las compensaciones de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios salariales • Diseño de estructura de compensaciones • Remuneración Variable • Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial: Recuperación de saberes a través de Quiz Kahoot • Presencial: Exposición de los temas • Virtual: Caso II (Diseño de Estructura de Compensaciones) • Virtual: Lecturas obligatorias – Videos Remuneración variable y Beneficios / Foro
4	Sistemas de Gestión de compensaciones y Buenas Prácticas de gestión	Diseñar un sistema de control que contribuya a la gestión adecuada de las compensaciones en una organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un sistema de gestión de compensaciones • Incrementos de Compensaciones • Diseño de indicadores claves del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial: Recuperación de saberes a través de Quiz Kahoot • Presencial: Exposición de los temas • Presencial: Caso III (Incrementos de Compensaciones / KPIs Gestión Comp.) • Presencial: Evaluación de salida

Anexo 5: Formatos del instrumento utilizados

Prueba de entrada

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que pretende medir sus conocimientos en temas de gestión de compensaciones.

Por favor, lea con atención y cuidado cada expresión y marque en la hoja encerrando en un círculo la alternativa que mejor se adecúe a su criterio. Tenga en cuenta que sólo hay una respuesta correcta.

Tiene 20 minutos para contestar las 14 preguntas presentadas.

Nombres y Apellidos: _____

Empresa (Distrito): _____ Edad: _____ Sexo:

M	F
---	---

Profesión: _____ Fecha:

D	M	A
---	---	---

Marcar la respuesta correcta

- Los dos grandes principios con los cuales se gestiona Compensaciones son:
 - Equidad Interna y Compensación Variable.
 - Remuneración Variable y No Variable.
 - Equidad Interna y Competitividad Externa.
 - Remuneración Material y No material.
- Compensación es:
 - Todo pago en dinero o especies con que la empresa retribuye a quienes en ella trabajan.
 - Sólo el pago en dinero con que la empresa retribuye a quienes en ella trabajan.
 - Sólo el pago en especies con que la empresa retribuye a quienes en ella trabajan.
 - Los beneficios y gratificaciones con que la empresa retribuye a quienes en ella trabajan.
- Indica el límite que separa el 10% de las empresas del mercado que pagan los sueldos más altos
 - Percentil 10.
 - Mediana.
 - 3er Cuartil.
 - Percentil 90.
- Una característica de las remuneraciones emocionales:
 - Son de naturaleza financiera.
 - Son fácilmente imitables.
 - Son necesarios para motivar y comprometer.
 - No Establecen un vínculo emocional empleado-compañía.
- Dentro de un sistema de compensación tradicional, se le da más importancia a:
 - Remuneración variable
 - Remuneración por competencias.
 - Programas de reconocimiento.
 - Remuneración fija.

6. Son condiciones adicionales a la remuneración otorgadas por mandato legal, convenio o voluntariamente:
 - a) Stock options
 - b) Beneficios.
 - c) Bonos a corto plazo.
 - d) Performance options.
7. Es una forma de remuneración variable a corto plazo:
 - a) Stock options
 - b) Comisiones de Ventas.
 - c) Sueldo básico.
 - d) Performance options.
8. Si un trabajador gana 2700 soles mensuales y su compa-ratio es 90%. ¿Cuál es el valor del punto medio de la banda salarial a la cual pertenece?:
 - a) 2430
 - b) 2500
 - c) 3000
 - d) 3600
9. ¿Qué porcentaje de incremento debe recibir un Vendedor (básico: S/ 2100 mensual) que debe ser promovido a Supervisor de Ventas, si el otro Supervisor gana S/ 2750 mensuales? Tenga presente que el Supervisor actual tiene un compa-ratio de 110% y por política de la empresa, sólo puede incrementarse un máximo de 25% por promoción.
 - a) 25%
 - b) 20%
 - c) 15%
 - d) 7%
10. Si consideramos el puesto en su conjunto y método de comparación obtenemos
 - a) Métodos globales no cuantitativos
 - b) Métodos analíticos cuantitativos
 - c) Métodos analíticos cualitativos
 - d) Métodos globales no cualitativos
11. No es una característica de la evaluación de puestos por medio de la Jerarquización
 - a) Ordena los puestos de mayor a menor importancia para la organización.
 - b) Utiliza una apreciación global o general que refleja la contribución total del puesto a la empresa.
 - c) Compara puesto versus puesto, hasta precisar su jerarquía en el total de puestos que se están valuando.
 - d) No suele usarse algunas técnicas útiles para las comparaciones
12. El método exige una definición precisa de los factores de evaluación y de una escala que permite valorar la intensidad, o grado, de cada factor en los puestos es:
 - a) Jerarquización
 - b) Comparación de factores
 - c) Método de puntos
 - d) Clasificación
13. Se recomienda que las empresas realicen por lo menos una revisión salarial al año pero no tomando en cuenta:
 - a) Nivel de desempeño
 - b) Ubicación en su Compa Ratio.
 - c) Análisis del mercado laboral.
 - d) El PBI.
14. Un indicador fundamental en la Gestión de Compensaciones es:
 - a) Ventas por persona
 - b) Porcentaje del costo laboral respecto las ventas de la empresa.
 - c) Porcentaje de las ventas respecto de las utilidades.
 - d) Porcentaje de los egresos respecto las ventas de la empresa.

Prueba de salida

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que pretende medir sus conocimientos en temas de gestión de compensaciones.

Por favor, lea con atención y cuidado cada expresión y marque en la hoja encerrando en un círculo la alternativa que mejor se adecúe a su criterio. Tenga en cuenta que sólo hay una respuesta correcta.

Tiene 20 minutos para contestar las 14 preguntas presentadas.

Nombres y Apellidos: _____

Empresa (Distrito): _____ Edad: _____ Sexo:

M	F
---	---

Profesión: _____ Fecha:

D	M	A
---	---	---

Marcar la respuesta correcta

- Indica el límite que separa el 50% de las empresas del mercado que pagan los sueldos más altos
 - Percentil 10.
 - Mediana.
 - 3er Cuartil.
 - Percentil 90.
- Es una forma de remuneración variable a largo plazo:
 - Stock options
 - Comisiones de Ventas.
 - Sueldo básico.
 - Bono Anual por resultados
- Si un trabajador gana 2700 soles mensuales y su compa-ratio es 90%. ¿Cuál es el valor máximo de la banda salarial a la cual pertenece?:
 - 2430
 - 2500
 - 3000
 - 3600
- Se recomienda que las empresas realicen por lo menos una revisión salarial al año, tomando en cuenta:
 - Nivel de desempeño
 - Tasa de encaje
 - El PBI
 - Riesgo país
- El método utiliza la comparación integral de los puestos hasta precisar su orden de mayor a menor importancia
 - Jerarquización
 - Comparación de factores
 - Método de puntos
 - Clasificación

6. Los objetivos de gestionar Compensaciones son:
 - a) Atraer y retener
 - b) Atraer y motivar
 - c) Atraer, retener y motivar
 - d) Retener y motivar
7. Características del sueldo básico y los beneficios
 - a) No son de naturaleza financiera.
 - b) No son fácilmente imitables.
 - c) Son necesarios para atraer y retener
 - d) Establecen un vínculo emocional empleado-compañía.
8. Dentro de un sistema de compensación moderno, se le da más importancia a:
 - a) Remuneración fija
 - b) Remuneración funcional
 - c) Programas de beneficios.
 - d) Remuneración Variable
9. No es una forma de compensación variable
 - a) Stock options
 - b) Beneficios.
 - c) Bonos a corto plazo.
 - d) Performance options.
10. Un indicador fundamental en la Gestión de Compensaciones es:
 - a) Porcentaje de los egresos respecto las ventas de la empresa.
 - b) Ventas por persona
 - c) Porcentaje de las ventas respecto de las utilidades.
 - d) Porcentaje de personas cuyos sueldos se encuentran dentro de las bandas salariales
11. Métodos que descomponen al puesto en factores y que los compara contra una escala
 - a) Métodos globales no cuantitativos
 - b) Métodos analíticos cuantitativos
 - c) Métodos analíticos cualitativos
 - d) Métodos globales no cualitativos
12. ¿Qué porcentaje de incremento máximo debe recibir un Analista Financiero (básico: S/ 2100 mensual) que debe ser promovido a Supervisor de Finanzas, si el otro Supervisor gana S/ 3000 mensuales? Tenga presente que el Supervisor actual tiene un compa-ratio de 120% y por política de la empresa, sólo puede incrementarse un máximo de 25% por promoción.
 - a) 25%
 - b) 20%
 - c) 15%
 - d) 7%
13. Es una característica de la evaluación de puestos por puntos
 - a) Ordena los puestos de mayor a menor sueldo actual
 - b) Utiliza una apreciación global o general que refleja la contribución total del puesto a la empresa.
 - c) Compara al puesto contra una escala de factores y grados pre establecida
 - d) No suele usarse algunas técnicas útiles para las comparaciones
14. No forma parte de las compensaciones con que la empresa retribuye a quienes en ella trabajan.
 - a) El pago a través de bonos anuales
 - b) El pago con acciones de la empresa
 - c) La compensación por tiempo de servicios
 - d) Las gratificaciones legales