



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA DE GESTION POR
COMPETENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE MIBANCO CAYALTI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autor:

Bach. Calderón Samamé Elías Marcial

<https://orcid.org/0000-0002-7083-8891>

Asesora:

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara

<https://orcid.org/0000-0002-4783-0277>

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2020



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

«ESTRATEGIA DE GESTION POR COMPETENCIAS EN LOS
RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE MIBANCO CAYALTI»

Autor

Bach. Calderón Samamé Elías Marcial

Pimentel – Perú

2020

**ESTRATEGIA DE GESTION POR COMPETENCIAS EN LOS RECURSOS
HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE MIBANCO CAYALTI
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Cubas Carranza Janet Isabel
Presidente del jurado de tesis

Mg. Jaramillo Arica Pedro Segundo

Secretaria del jurado de tesis

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara

Vocal del jurado de tesis

Dedicatorias

A Dios, por brindarme salud y la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente.
A mis Padres, hermano por brindarme apoyo mutuo, y darme una mejor calidad de vida.

A mi novia, por darme fortaleza, y creer en mi capacidad para realizar las cosas.
En especial a mi abuela Felipa Ugaz, por demostrarme que puedo lograr mis metas, si
me lo propongo

Agradecimientos

Mi agradecimiento a la Dra. Xiomara Cabrera por su colaboración y asesoramiento para realizar la presente investigación.

Así mismo, mi agradecimiento a la Gerente de la Agencia Cayaltí, Silvia Panta por su apoyo al brindarme acceso a la información en el área de negocios de Mibanco, y a mis compañeros de clase por compartir el know how, y momentos de alegría.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí. El aporte práctico de esta investigación está fundamentado en la teoría de Spencer y Spencer quien manifiesta que existen factores en la conducta de los colaboradores, los cuales influyen en la efectividad al momento de realizar el trabajo, dando como resultado el nivel de competencia de cada colaborador; Así mismo acoto que los factores pueden ser visible como las habilidades, conocimientos, y no visibles como valores, autoimagen, rasgo y motivos, además son competencias desarrolladas y no desarrolladas por el colaborador

La población estuvo conformada por 17 colaboradores el área de negocios de Mibanco – Agencia Cayaltí. La investigación fue de tipo mixta y no experimental ya que no se van a manipular las variables en estudio, se utilizó dos instrumentos: La Guía de Observación la que permitió observar directamente la problemática del área, y el cuestionario de Desempeño Laboral, para obtener información sobre el estado actual del desempeño laboral, desde el punto de vista de los colaboradores, el procedimiento del análisis de datos y de los resultados se realizó mediante el programa estadístico SPSS. Encontrándose un medio y bajo índice de desempeño laboral en los colaboradores del área.

Palabras Clave: Gestión por Competencias, Desempeño Laboral, Competencia.

Abstract

The main objective of this research was to develop a management strategy by competencies in human resources to improve the job performance of Mibanco – Cayalti Bank employees. The practical contribution of this research is based on the theory of Spencer and Spencer who states that there are factors in the behavior of the collaborators, which influence the effectiveness at the time of carrying out the work, resulting in the level of competence of each collaborator ; Likewise he stated that factors can be visible such as skills, knowledge, and not visible such as values, self-image, trait and motives, they are also skills developed and not developed by the collaborator

The population was made up of 17 collaborators from the Mibanco – Cayaltí Bank business area. The research was of a mixed and non-experimental type, since the variables under study were not going to be manipulated, two instruments were used: the Observation Guide which allowed to directly observe the problems of the area, and the Labor Performance questionnaire, to obtain information Regarding the current state of work performance, from the point of view of the collaborators, the procedure of data analysis and results was performed using the SPSS statistical program. Finding a medium and low rate of job performance among employees in the area.

Key Words: Competency Management, Job Performance, Competition.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| I.INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.1. Realidad Problemática. | 10 |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema..... | 15 |
| 1.3.1 Fundamentación teórica del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos y su dinámica. | 17 |
| 1.3.1.1 Determinación de los antecedentes históricos del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos y su gestión..... | 25 |
| 1.3.2 Marco Conceptual..... | 27 |
| 1.4. Formulación del Problema..... | 28 |
| 1.5. Justificación e importancia del estudio. | 28 |
| 1.6. Hipótesis..... | 29 |
| 1.7. Objetivos..... | 30 |
| 1.7.1.Objetivo General..... | 30 |
| 1.7.2.Objetivos Específicos | 30 |
| 2. MATERIAL Y MÉTODO | 31 |
| 2.1. Tipo y Diseño de Investigación | 31 |
| 2.2. Población y muestra..... | 31 |
| 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..... | 32 |
| 2.4. Procedimientos de análisis de datos..... | 32 |
| 2.5. Criterios éticos..... | 32 |
| 2.6. Criterios de Rigor científico..... | 33 |
| 3. RESULTADOS | 34 |
| 3.1. Resultados en tablas y figuras..... | 34 |
| 3.2. Discusión de resultados..... | 50 |
| 3.3. Aporte práctico..... | 51 |
| 3.3.1.Construcción del aporte práctico..... | 54 |
| 3.4. Valoración y corroboración de resultados..... | 66 |
| 3.4.1.Valoración de los resultados por criterio de expertos..... | 66 |
| 4. CONCLUSIONES | 68 |
| 5. RECOMENDACIONES | 69 |
| 6. REFERENCIAS | 70 |
| ANEXOS | 73 |
| ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA..... | 74 |
| ANEXO N°2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 76 |
| OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 77 |
| VARIABLE DEPENDIENTE: | 77 |
| ANEXO N°3 INSTRUMENTOS | 78 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| <i>Tabla 1 Validación del instrumento por alfa de Cronbach.....</i> | 34 |
| <i>Tabla 2: Genero</i> | 36 |
| <i>Tabla 3: Edad.....</i> | 36 |
| <i>Tabla 4: Nivel de estudio</i> | 36 |
| <i>Tabla 5: Tiempo de servicio.....</i> | 37 |
| <i>Tabla 6: Llega Puntualmente a su trabajo.....</i> | 37 |
| <i>Tabla 7: Realiza sus obligaciones con dedicación.</i> | 38 |
| <i>Tabla 8: Se preocupa por alcanzar la meta.</i> | 38 |
| <i>Tabla 9: Realiza sus actividades con responsabilidad, para el cumplimiento de objetivos.</i> | 39 |
| <i>Tabla 10: La labor que realiza está alineada a los objetivos de la organización.</i> | 39 |
| <i>Tabla 11: Cuenta con las herramientas necesarias para realizar una eficiente labor.....</i> | 40 |
| <i>Tabla 12: Se muestra asequible al cambio</i> | 40 |
| <i>Tabla 13: Cuenta con los conocimientos para realizar las tareas propias de su puesto</i> | 41 |
| <i>Tabla 14: Se siente cómodo al realizar sus actividades en su puesto de trabajo</i> | 41 |
| <i>Tabla 15: Su puesto de trabajo está de acuerdo con la remuneración que percibe</i> | 42 |
| <i>Tabla 16: Realiza su trabajo, sin ayuda de otros.....</i> | 42 |
| <i>Tabla 17: Considera a sus tareas monótonas y aburridas</i> | 43 |
| <i>Tabla 18: Existe un buen ambiente laboral en la organización</i> | 43 |
| <i>Tabla 19: Considera que la organización es un buen lugar para trabajar</i> | 44 |
| <i>Tabla 20: Persiste hasta que alcanza la meta fijada</i> | 44 |
| <i>Tabla 21: Cumple con los indicadores establecidos por el banco.....</i> | 45 |
| <i>Tabla 22: Recibe capacitación constante para realizar las labores con eficacia</i> | 45 |
| <i>Tabla 23: Están comprometidos con la organización para cumplir con los objetivos</i> | 46 |
| <i>Tabla 24: Se siente conforme con el equipo de trabajo de la organización</i> | 46 |
| <i>Tabla 25: Se siente inspirado por la visión, y propósito de la organización.....</i> | 47 |
| <i>Tabla 26: Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo</i> | 47 |
| <i>Tabla 27: El esfuerzo que realiza en cada actividad, aporta para lograr los objetivos.....</i> | 48 |
| <i>Tabla 28: Recibe reconocimiento por los logros que ha realizado</i> | 48 |
| <i>Tabla 29: El líder reconoce el trabajo que realiza en la organización</i> | 49 |
| <i>Tabla 30: El trabajo que viene realizando ayuda para la línea de carrera</i> | 49 |
| <i>Tabla 31: Está conforme con la productividad que tiene en la organización</i> | 50 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| <i>Ilustración 1 – Modelo del Icerberg Spencer y Spencer.....</i> | 16 |
| <i>Ilustración 2.....</i> | 17 |
| <i>Ilustración 3.....</i> | 19 |
| <i>Ilustración 4.....</i> | 22 |
| <i>Ilustración 5.....</i> | 22 |

I.INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

Se menciona que el desempeño laboral en la actualidad está influyendo en la consecución de objetivos de la organización, esto depende del trabajo que realiza cada colaborador, las competencias, habilidades, destrezas que desarrollan para aplicar en su puesto de trabajo, el cual conlleva a tener una productividad esperada; así mismo el desempeño laboral es el tema más resaltante en la organización, puesto que impide que conlleva a una productividad no esperada, baja calidad de trabajo, desorganización, falta de comunicación entre líder y colaborador.

Por lo tanto, un desempeño laboral inadecuado, puede causar problemas en la organización, desde el punto de líder, que tiene el papel clave como líder, el manejo de las aptitudes de los colaboradores, el cual debería realizar talleres de motivación, y no tener favoritos al momento de delegar funciones, desde el punto de colaborador, quien realiza las funciones, y es el encargado de mejorar el desempeño laboral, el cual debería realizar sus funciones de acuerdo a lo establecido, y con ganas de seguir desarrollándose; así mismo se han evidenciado que en diferentes organizaciones líder y colaborador no tiene una comunicación fluida, el líder no reconoce el esfuerzo del colaborador, esto repercute en las funciones que realiza cada colaborador, y por ende no se tendrá el desempeño laboral esperado.

Se deduce que los colaboradores necesitan herramientas para desarrollar las actividades diarias, puesto que repercute en la productividad, así mismo, no recaigan en factores negativos, tales como salario bajo, pésima relación con los compañeros y líder, escasa posibilidades de línea de carrera, colaboradores inseguros, no adaptarse al cambio, lo que trasciende negativamente en su desempeño laboral.

Los líderes implementan estrategias, para el logro de objetivos de las instituciones, pero el principal problema se debe al bajo rendimiento de los colaboradores, quienes se encuentran desmotivados, lo que impide dificultad para trabajar en equipo, siendo una de las señales más comunes en la institución.

Ahora, se logra los objetivos mediante evaluaciones constantes a los colaboradores, mediante feedback constante, los líderes deben actuar de manera asertiva ante los problemas de bajo desempeño, actualmente se habla de la separación de los colaboradores que no llegan a la productividad esperada, entonces es recomendable tener un buen líder, el cual escuche de manera asertiva al colaborador, tenga empatía con los mismos, guíe y mantenga motivados a los colaboradores.

En la institución financiera Mibanco agencia Cayaltí, a través de la observación empírica, y los datos obtenidos por cada mes en los colaboradores, se precisan las siguientes **manifestaciones del problema:**

- Baja productividad y rendimiento laboral en el área de negocios por parte de los asesores.
- Alta tasa de morosidad de los clientes.
- Los colaboradores no desarrollan la gestión por competencias.
- Ineficiencia en las habilidades laborales por parte de los asesores.
- Carencia de planificación por parte de los asesores al iniciar las actividades.
- Los colaboradores renuncian para postular a otras instituciones financieras.

Por lo que de estas manifestaciones se puede sintetizar el problema de investigación:

Deficiencias en el proceso de gestión por competencias en los recursos humanos, limita el desempeño laboral.

Desde la profundización del diagnóstico se evidencian como **causas del problema:**

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos que fundamenten el proceso de gestión por competencias en los recursos humanos, posibilitando la identificación de los colaboradores con la institución.
- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos por los directivos que permita la motivación por parte de los colaboradores.

- Insuficiencias desde la práctica por los directivos para gestionar por competencias los derechos de los colaboradores, como ascensos de los asesores; bonificación y organizar un sistema de capacitación.

Estas evidencias causales indican ahondar en el estudio del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos, **objeto** de esta investigación.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, la dinámica del Proceso de gestión por competencias en los recursos humanos.

1.2 Trabajos previos

Robbins, Judge (2017), afirmo que la mayoría de las organizaciones evalúan el desempeño laboral de cada colaborador, mediante las tareas realizada en el trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información, se acota que el colaborador con optimo desempeño laboral en su trabajo, debe poseer conocimientos, y poder realizar diferentes funciones para que obtenga un buen desempeño laboral, por ende, este comprometido con la institución.

Este autor en el trabajo teórico realizado, considera las siguientes dimensiones.

Desempeño de la tarea: Se proyecta a cumplir las responsabilidades y obligaciones que origin la producción de un bien o servicio, o a tareas administrativas a realizar. Dicha dimensión que al autor describe hace referencia que el colaborador al desarrollar un eficiente desempeño laboral en su trabajo, estaría alineado con la institución.

Otra de las dimensiones es el Civismo: Son acciones que ayudan al ambiente psicológico de la institución, tales como entregar a los demás ayuda, así no sea solicitada, favorecer los objetivos organizacionales, tratar con respeto a los compañeros, brindar ideas positivas acerca del ambiente de trabajo y otorgar sugerencias constructivas. En el caso del civismo el autor da a entender la importancia del significado altruismo, actitud, esfuerzo que debe realiza cada

colaborador en el trabajo diario, y este sea compensado con un buen desempeño laboral.

Como ultima dimensión, Obstáculos a la productividad: Son acciones que perjudican a la organización de manera activa, como daño a la propiedad de la institución, agredir a los compañeros, robar y no asistir a su trabajo de forma consecutiva. Entonces se acota que las malas prácticas en el trabajo conllevan a que los colaboradores no estén alineados a los objetivos de la institución, esto implica menor desempeño laboral.

- **Internacional**

Robbins y Coulter (2005) comentaron que el desempeño laboral es el resultado de una actividad realizada por los colaboradores dentro de la institución, donde la actividad se logra con varias horas de práctica intensa, con responsabilidad laboral, de manera eficiente y eficaz, dando como resultado un mejor desempeño laboral, se acota que los colaboradores necesitan un buen ambiente laboral, establecer objetivos, desarrollarse profesionalmente, participación, y reconocimiento ante un logro objetivo, esto conlleva que los buenos resultados venga de la mano con el desempeño realizado.

Chiang, Martín, y Nuñez (2010), acotaron que los comportamientos que desarrollan los colaboradores mediante un tipo de desempeño laboral, también se mide las actitudes y comportamientos que conducirán a otro tipo de desempeño. En los efectos que conducen a un colaborador en su ambiente de trabajo juegan una pieza importante la manera en que está estructurada la tarea, se acota que el colaborador en la organización debe tener un buen ambiente laboral para que desarrolle actitudes positivas, que ayuden a mejorar el desempeño laboral, así mismo, el sistema de recompensas repercute en el comportamiento y desempeño individual.

Wayne (2010), manifiesta que los colaboradores deben estar en constante evaluación, de acuerdo a sus tareas realizadas, entonces se pueda mejorar el rendimiento laboral, detectar las necesidades que tiene el colaborador, y tener eficacia, y eficiencia.

Chiavenato (2017), reconoce que el desempeño laboral es un tema que se destaca en las capacidades de comportamiento o rendimiento de un colaborador, dentro y fuera de su organización, además el acto de llevar a cabo alguna actividad encargada por el líder de manera adecuada, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, el desempeño laboral puede medirse métricamente, en relación con las metas y objetivos previamente coordinados, dando como resultado un desempeño bajo, mediano, alto o excepcional, se puede afirmar que el desempeño laboral es el conjunto de habilidades que el colaborador desarrolla en la institución, mediante objetivos ya establecidos, lo cual permiten lograr un alto rendimiento laboral, no obstante, el desempeño puede ser medido a bases a resultados.

- **Nacional**

Zegarra y Torres (2015) en su investigación evidenciaron un bajo nivel de desempeño laboral, en la comunicación que debe desarrollar colaborador con el líder, el compromiso que se debe desarrollar, el autor sugiere que se dé mayor énfasis a la participación de los colaboradores al momento de tomar las decisiones.

Urbano (2018) determino en su estudio que la mayoría de los colaboradores se encuentran satisfechos, siendo como principal causa el clima, y ambiente laboral, se comprobó que puede lograr mejor desempeño laboral cuando el colaborador cuenta con las herramientas necesarias.

Oyague (2018) evidencio que, si los colaboradores no poseen un elevado grado de motivación, su desempeño laboral en la organización no es satisfactorio ni conveniente para efectuar sus actividades del día a día, además se sostuvo que se ascendiera la necesidad, considerar la táctica de motivación para obtener niveles altos del desempeño laboral entre los colaboradores de una organización.

Alvarado (2019) acoto que mientras no exista un seguimiento para mejorar el clima laboral en la organización, los colaboradores no podrán desempeñar sus labores correctamente, dando como resultado un bajo desempeño laboral.

- Local

Panta (2015) de su investigación pudo identificar que para que el colaborador obtenga un buen desempeño laboral debe mejorar las relaciones interpersonales, creando lazos de confianza entre compañeros de trabajo, además acoto que se debe tener claro los objetivos de la organización, para que realicen una buena labor.

Jurado (2017) en su investigación acoto que, para un mejor desempeño laboral, el colaborador debe tener un excelente clima laboral, puesto que así la institución estaría cuidando el bienestar de sus recursos humanos, ya que es el activo más importante con el que cuenta.

Salazar (2018) reconoce que el desempeño laboral es un tema importante que se destaca en el ámbito del trabajo, para lograr que se cumplan los objetivos de la institución, el colaborador debe estar comprometido, tener valores, actitudes positivas, y sobre una cultura optima.

Girón (2019) en su investigación se evidencia que un buen ambiente laboral va acorde con el óptimo y eficiente desempeño laboral, para lograr ser óptimo es indispensable impulsar las mejores relaciones entre los colaboradores, que formen grupos de trabajo, para lograr un capital humano valioso.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

Spencer y Spencer (1993) citado por Becerra y Campos (2012. p.6) planteo como teoría el modelo del iceberg, donde acota que influyen factores en la conducta de las personas, que cuente o no con cierta competencia, la teoría menciona que existen variables visibles y no visibles que incurren en el comportamiento de cada persona:

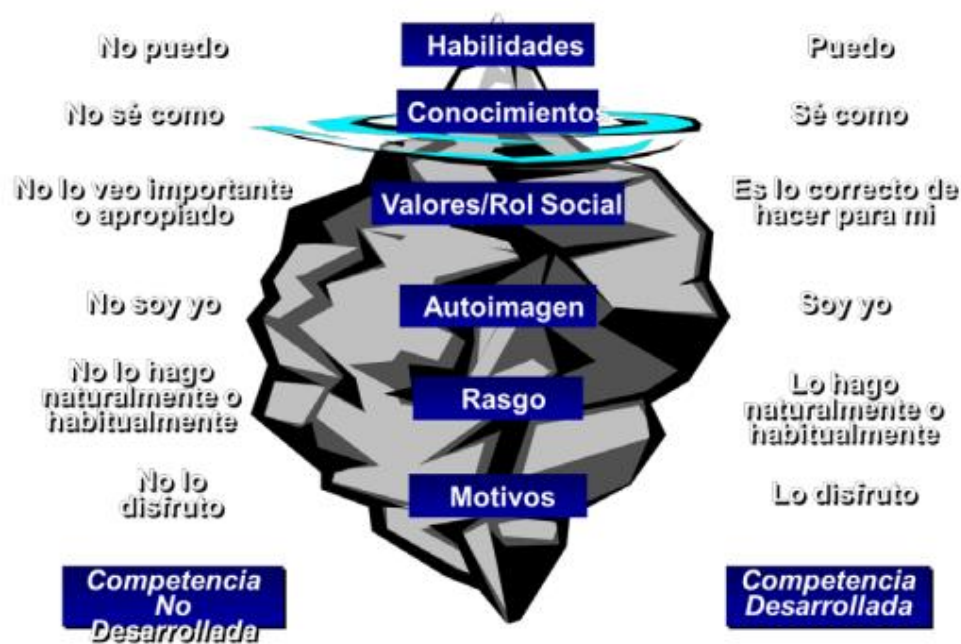
Variables visibles

- **Habilidades:** cuando la persona hace bien las cosas, el grado de modificabilidad es fácil de modificar, lo sé hacer.
- **Conocimientos:** cuando la persona es capaz de realizar alguna tarea en su área, el grado de modificabilidad es fácil de modificar, soy capaz.

Variables no visibles

- **Valores, roles sociales:** comportamiento que tiene la persona hacia los demás, el grado de modificabilidad es poco modificable, deseo hacerlo.
- **Autoimagen:** concepto que tiene la persona de sí misma, en función a sus valores, el grado de modificabilidad es poco modificable, soy así.
- **Rasgo:** patrón de conducta habitual permanente o duradera que posee la persona, el grado de modificabilidad es poco modificable, suelo hacerlo.
- **Motivos:** fuerza que impulsa, dirige y selecciona la conducta de la persona, el grado de modificabilidad es poco modificable, me gusta hacerlo.

Ilustración 1 – Modelo del Icerberg Spencer y Spencer.



Fuente: Elaborado por el autor.

También Spencer y Spencer (1993) citado en Alles (2013, p.59) acoto que la gestión por competencias en los recursos humanos, está relacionado con la efectividad que tiene el colaborador al realizar el trabajo diario en la institución, las competencias son los comportamientos, y conocimientos adquiridos en las actividades realizadas.

Clasificación de competencias

- **Motivación:** Cautivar que la persona considera o desea para lograr un objetivo
- **Características:** Respuestas e iniciativa frecuentes a situaciones o información.
- **Concepto propio:** Actitudes, valores o imagen de una persona.
- **Conocimiento:** Conocimientos que posee el humano sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** Capacidad que posee la persona para desempeñar la tarea.

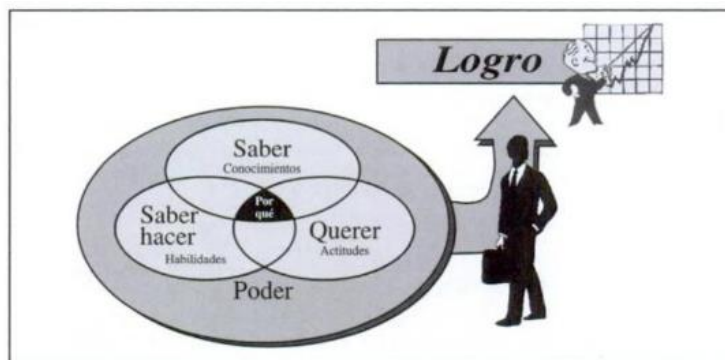
Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles, mientras que las competencias de motivación, características, y concepto propio están más escondidas.

1.3.1 Fundamentación teórica del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos y su dinámica.

Proceso de Gestión por competencias

Autores como Sagi-Vela (2004. p.86), acoto que competencia es el grupo de conocimiento, actitudes, habilidades, que se adaptan en el desempeño de una cierta responsabilidad o aportación profesional, aseguran su excelente logro.

Ilustración 2.



Fuente: Elaborado por el autor

La intersección de los tres elementos de la competencia busca que el ser humano refleje el “Por qué”, aparte de poseer la competencia, debe entregar el desarrollo de un trabajo en buen sentido, tener conocimiento de la finalidad, y que su aportación genere óptimos resultados.

Sagi-Vela (2004. p.86) menciona **Características de las competencias**

1. Es un concepto multidimensional

Manifiesta el comportamiento que se visualiza en su producción para lograr el desempeño deseado mediante la combinación de competencias de habilidades y actitudes asociados a la misma, las competencias se miden mediante indicadores, las cuales se describen, y evalúan, lo que facilitará la comprensión de la competencia, mediante el establecimiento de objetivos.

2. Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí

No se pretende establecer como se hacen las cosas, sino en qué términos de aportación y el resultado del mismo, lo importante es la investigación y analizar el mercado, mediante un proceso productivo.

3. Carácter de permanencia en el tiempo

Es considerar que existen competencias nuevas para variar el proceso sobre la realización de una aportación.

4. Para que sea competencia debe ser aplicada

Las competencias deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo, además se demuestra en la práctica.

5. Su aplicación supone la consecución de un logro

La competencia a aplicar siempre genera positivos resultados.

6. La competencia es mensurable

Se realiza utilizando la observación, analiza los comportamientos a medir mediante las competencias del ser humano.

Tipos competencias

1. Competencias técnicas

Son los conocimientos adquiridos después de haber realizado una formación específica, van de la mano de un proceso, delinea el nivel de responsabilidad

que ejerce el profesional, se hace necesario la ejecución de conocimientos de forma funcional.

Ejemplos

Planificación estratégica de producto, entregado al jefe del producto de una institución que distribuye.

Gestión de tesorería, para un técnico de departamento financiero.

2. Competencias claves

Es la mejora de sus aportaciones mediante sus actitudes y capacidades que ayudan al profesional en la empresa, en el entorno de colaboradores, clientes y proveedores.

Ejemplos

Orden y método, para un administrativo

Negociación, para una persona del departamento de compras

Entre las competencias técnicas, y claves están asociados una a los conocimientos, y otras a las habilidades, y actitudes

Ilustración 3.

Resumiendo:

| Competencias técnicas | Competencias clave |
|--------------------------------------|---|
| Ligadas al proceso y la aportación | Ligadas a factores de éxito diferenciales |
| Más ligadas a conocimientos | Fundamentalmente habilidades y actitudes |
| Relacionadas con la retribución fija | Relacionadas con la retribución variable |

Fuente: Elaborado por el autor

Como hemos visto, solo hay 2 tipos de competencias, las técnicas y las claves, sin embargo, se desglosa en los siguientes subgrupos:

- **Competencias de gestión**

Son aptitudes y conocimientos profesionales que requieren los profesionales ante una situación de la institución, su misión es dirigir a los colaboradores, gestionar recursos, liderar procesos. Ejemplos:

Dirección del personal a su cargo

Mejora continua del proceso

- **Competencias complementarias**

Son competencias técnicas adquiridas mediante una especialización cuya ejecución no es obligatoria, necesario a la naturaleza de una especialización alta. Ejemplos:

Idiomas, para aquellas personas que atienden clientes extranjeros

Coordinación de equipos, para el jefe de equipo entre un grupo de operarios

- **Competencias relacionales**

Logra al colaborador tener una apropiada relación con el líder, compañeros, proveedores, clientes, u otros. Ejemplos:

Comunicación interna, para el líder cuando tiene colaboradores a cargo

- **Competencias directivas**

Capacidades, conocimientos profesionales necesarias para establecer estrategias de la organización, y lograr los objetivos. Ejemplos:

- Planificación estratégica
- Visión de negocio
- Gestión del cambio

Para Puchol, (2005, p.309), expreso que, existen 2 tipos de perspectivas:

La noción de contrato psicológico

Cuando el colaborador ingresa a laborar en la organización, se tiene que firmar un contrato donde se compromete a cumplir con los objetivos establecidos, con el fin

que ambas partes (colaborador e institución) salgan ganando, en los últimos años han cambiado, ahora las instituciones buscan el valor agregado en el colaborador, el cual se debe integrar rápidamente a la cultura, y valores de la institución, y así poder desarrollar las competencias que exige el puesto de trabajo, y lograr que el colaborador logre el desarrollo profesionalmente, y ambos sean partícipes de la mejora continua.

La noción de competencia

Las competencias del colaborador se pueden definir ante diferentes características de su personalidad, la cual puede ser visible y medida, mediante los conocimientos que desarrollan en el puesto de trabajo, y las habilidades que generan al desarrollar el trabajo.

McClelland evidencia que las pruebas psicotécnicas se basan en actitudes, conocimientos del colaborador, poseían un sesgo cultural que discriminan a la minoría en función en diferentes factores, para poder elegir al colaborador adecuado en el puesto de trabajo se debe medir sus características de quienes lo están haciendo mejor, esto suele hacerse de dos maneras:

- Entrevista de incidentes críticos, consiste en recopilar información de los colaboradores que han ocupado un puesto de trabajo.
- Cuestionario de competencias, consiste en recopilar las percepciones de los líderes, colaboradores mediante su actuar habitual.

Ilustración 4.

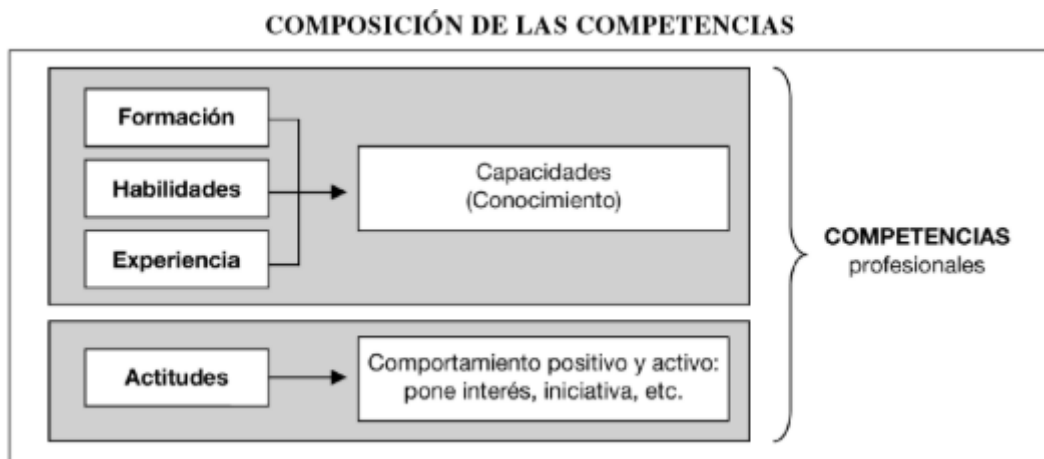
| COMPETENCIAS GENÉRICAS | | | |
|---|---------------------------|---|--|
| Orientación a clientes | Orientación a resultados | Orientación a innovación | Orientación a colaboradores |
| Satisfacción de los deseos de los clientes. | Logros en producción. | Apertura a ideas nuevas. | Consideración humanística del personal. |
| El personal es amable en su trato con el cliente. | Logros en calidad. | Existencia de un sistema de comunicación. | Políticas consistentes de Formación y Desarrollo. |
| Se cuida la entrega de la mercancía. | Logros en beneficios. | Experimentación en la práctica de las ideas nuevas. | Relación de confianza entre jefes y colaboradores. |
| Se respeta la fecha de entrega. | Logros en competitividad. | Se afrontan riesgos. | Delegación. |
| Se atienden al instante las quejas y reclamaciones. | Logros en servicios. | Se permite el error. | Liderazgo participativo. |

Fuente: Elaborado por el autor

Una vez establecidas las competencias genéricas y específicas de la organización, se requiere formular la visión y misión de la organización.

Autores como Porret (2014), define gestión por competencias al hecho de realizar las cosas de una manera adecuada y competente, dejando atrás lo que está previsto en las normas, y realizar el trabajo de acuerdo a las conductas del colaborador, además acota que competencia es realizar un trabajo de manera competente, utilizando las habilidades y destrezas requeridas en el puesto de trabajo.

Ilustración 5.



Fuente: Elaborado por el autor

Rabago (2010) refiere que son características subyacentes a las competencias de un colaborador, relacionadas con el desempeño ofrecido en el puesto de trabajo.

Sagi-Vela (2004, p.26), acota que existen 3 dimensiones:

Inteligencia emocional

Daniel Goleman, menciona que la inteligencia de las personas no depende del éxito profesional, sino de cómo afronta distintas situaciones a través de su capacidad, de integrarse con distintas personas, etc., estas características que posee el ser humano, definen su inteligencia emocional, las que llamaremos sus competencias claves. Dicha dimensión el autor hace referencia que es la capacidad para realizar un trabajo, mediante las cualidades establecidas.

Gestión del conocimiento

Es importante en las organizaciones el conocimiento ante la sociedad de la información y que se relacionan con el ambiente donde actúan basado en el éxito. La gestión del conocimiento generaliza el saber acumulado en la institución, ante las personas que poseen dicho conocimiento. El conocimiento (junto con las habilidades y actitudes) es uno de los componentes de la competencia.

Dentro del modelo de gestión por competencias una de las claves para que realmente aporte valor es el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes. Se gestiona y comparte los conocimientos mediante programas de gestión, la cual no solo elevara su competencia individual, sino aumentara su competencia general de la institución.

En el caso de gestión del conocimiento el autor hace referencia que cuando más conocimiento tiene el colaborador, puede desempeñarse mejor en su puesto de trabajo, así mismo puede compartir el conocimiento con la organización, lo cual permite que todos trabajen por un mismo objetivo.

Capital intelectual

Mide el conocimiento acumulado de la institución como un activo intangible, por ejemplo, tomar decisiones de inversión en una empresa. Las teorías sobre el capital intelectual están, por tanto, muy relacionadas con la gestión del conocimiento. El

autor acota que es muy importante tener conocimiento intelectual para poder tomar una decisión.

Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos

Moreno et al (2004, p.61), las competencias se presentan como una herramienta y eficaz, donde se hace más fácil por medio la aplicación de competencias personales de la institución, también identifica, formula el desarrollo de las mismas.

El Enfoque por competencias en la gestión de recursos humanos

De Sousa (2001) citado por Becerra y Campos (2012. p.20) acota que el enfoque proviene de tiempos nuevos, mediante una estrategia para detener los nuevos desafíos que se imponen en la actualidad, además conlleva a impulsar las competencias individuales de los colaboradores, acorde a la necesidad de la organización, por es necesario desarrollar, y potenciar las competencias.

Fernández (2005) citado por Becerra y Campos (2012. p.20), deduce que la gestión por competencias sirve como estrategia de gestión de recursos humanos, implantándose en los procesos de la estrategia empresarial.

Fernández (2005) citado por Rodríguez (2015. p.328-329), la implantación de la estrategia o modelo consta de cinco fases:

- a) Diseñar el lanzamiento de proyecto: se debe definir los roles respectivos analizando el escenario
- b) Analizar la actual situación: se analiza visión, misión, y estrategias de la organización y alinearlas, así mismo el modelo de gestión de recursos humanos
- c) Definir la gestión de competencias en base a un modelo: se debe identificar y definir las posibles competencias de la organización, así mismo establecer los perfiles de puestos de cada colaborador según su competencia
- d) Implementar y desarrollar un modelo de gestión por competencia: modelo de gestión de personas: se realiza la selección, capacitación al colaborador, donde se explique la línea de carrera que puede llegar a desarrollar en la organización, así mismo la evaluación de desempeño respectiva, analizando su método de trabajo

e) Difusión del modelo de gestión por competencias: realizar el seguimiento respectivo

Morales (2008) citado por Becerra y Campos (2012. p.20), comento que, para implementar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos, primero se debe definir la visión de la organización, objetivos, la misión, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se adecuen a los perfiles de cada colaborador, las cuales deben ser validadas para el diseño de los procesos de recursos humanos.

Además, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Simplificar y mejorar los recursos humanos mediante la gestión integrada.
- ✓ Elaborar un proceso de mejora continua en la asignación y calidad de los recursos.
- ✓ Coincidir las estrategias de la organización respecto a la gestión de los recursos humanos.
- ✓ Vincular al directivo dentro de la gestión de los recursos humanos.
- ✓ Contribuir de manera profesional en el desarrollo de las personas y también de la organización en un grupo cambiante.
- ✓ Tomar decisiones con criterios homogéneos de manera objetiva.

1.3.1.1 Determinación de los antecedentes históricos del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos y su gestión

En la caracterización de los antecedentes históricos del proceso de Gestión por competencias en los recursos humanos y su dinámica, se utilizaron fuentes teóricas como, revisión de bibliografía y otros materiales de interés, entre otros documentos que fueron revisados, a partir de asumir los siguientes:

Indicadores

- Surgimiento del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos.
- Enfoque de administración del recurso humano por competencias.

Primera etapa: 1990-2000. Surgimiento de la gestión por competencias.

La Gestión por Competencias surge de la psicología organizacional, la cual busca explicar el desempeño laboral de forma exitosa; y es necesario asumirla con disciplina la gestión de los recursos humanos.

Por tanto, existe una complejidad de las competencias de las personas al momento que interactúan con su puesto de trabajo, el lugar donde labora y la cultura organizacional, en donde ocupan un lugar importante la psicología humana y su epistemología. La Gestión por Competencias nace de un positivo paradigma y con su importancia, teniendo en cuenta la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990.

Segunda etapa: 2001-2010. Gestión estratégica de la organización.

Gonzales (2000), acota que los recursos pueden ser tangibles o intangibles, y que están inmersos en los medios físicos, financiero, humanos, de la organización; así mismo se aseveró que para tener habilidades distintas, deberían estar apoyados por las capacidades de la organización, las cuales son fuente de habilidades distintivas los cuales son únicos para el crecimiento de fortalezas en la institución y lograr condiciones de calidad, eficiencia, capacidad e innovación para la satisfacción del cliente.

Autores como Sagi-Vela (2004, p.26), acoto que la gestión es una metodología que se complementa con distintos conceptos de gestión de recursos humanos los cuales van apareciendo en los últimos años.

El autor acota que la gestión por competencias, es medir las capacidades de los colaboradores mediante un modelo basado en un objetivo específico, así mismo permite identificar los puestos apropiados a cada colaborador, para que puedan realizar un trabajo adecuado.

Tercera etapa: 2011- Hasta la actualidad. La administración moderna.

Se basa en puestos de trabajos actuales que garanticen que el profesiograma, perfil de cargo o perfil de competencia, que conserve la tendencia de forma no significativa en un encasillamiento o norma legal, enriqueciendo el desempeño del trabajador mediante una visión vertical como horizontal.

Finalmente, la gestión por competencias es una herramienta que está ganando espacio dentro de las políticas de los recursos humanos, así mismo grandes empresas son exitosas gracias a la implementación de la estrategia de gestión por competencias establecidas las cuales debe estar integrada y alineada con la gestión por competencias organizativas y tecnológicas de forma que pueda.

El análisis histórico realizado revela, que aunque no se connotan resultados relacionados con el proceso de gestión por competencias en los recursos humanos, si se proyectó en la investigación un estudio de los antecedentes históricos desde los indicadores definidos partiendo del surgimiento del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos y el enfoque de administración del recurso humano por competencias para lo cual se definieron etapas, aspectos que aún son limitados, lo que confirma la necesidad de resignificar este proceso.

1.3.2 Marco Conceptual

Compromiso organizacional

Amorós (2007) lo define como el grado en que un colaborador se identifica con la organización para ayudar con las metas y objetivos de los mismos.

Evaluación de desempeño

Alles (2015) herramienta fundamental que se utiliza para evaluar a un colaborador entre realizar prácticas buenas en los recursos humanos, y se relaciona con otros subsistemas.

Liderazgo

Robbins y Coulter (2005) acotaron que consiste en influir en un equipo de trabajo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

Iniciativa

Alles (2015) Preparación de forma proactiva, y reflexionar en futuras acciones para originar nuevas oportunidades.

Análisis de puesto

Alles (2015) Analizar un reunir información necesaria para el puesto que se requiere.

Motivación

Robbins y Coulter (2005) son los procesos y objetivos de la organización que desea alcanzar el individuo con gran esfuerzo, mediante la capacidad de satisfacer su necesidad individual.

Gestión de los recursos humanos del conocimiento

Robbins y Coulter (2005), manejar el conocimiento, y hacer que sea más fácil para los demás.

Modelo de competencia

Alles (2015) Procesos relacionados con los colaboradores de la organización, que tienen como finalidad alinearlas en post de los objetivos organizacionales.

Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos

Según se ha fundamentado teóricamente las competencias se refieren a capacidades, aptitudes, idoneidades, competitividades del talento humano, herramientas muy importantes para desarrollarse la organización empresarial.

1.4. Formulación del Problema.

Deficiencias en el proceso de gestión por competencias en los recursos humanos, limita el desempeño laboral de los colaboradores.

1.5. Justificación e importancia del estudio.

La presente investigación busca determinar el nivel en el que se encuentra el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco donde se podrá encontrar factores que ayuden a la mejora del mismo, así también es necesario ahondar en dicho tema ya que del mismo dependen diversos factores más para que el colaborador logre un desarrollo y desempeño óptimo de su trabajo.

El **aporte práctico consiste** en elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí.

La **significación práctica** de esta investigación, está dada, por la formulación de la estrategia de gestión por competencias, porque permitirá que los asesores del área de negocios puedan identificarse con sus competencias requeridas a la labor que realizan, aspectos que nos les permite desarrollarse en las funciones realizadas que impacte en la productividad, motivándolos y ayudándolos a realizar un mejor desempeño laboral.

La **novedad de la investigación** revela el aporte mediante teorías de gestión por competencias en los recursos humanos, el cual está estructura en una estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de negocios de Mibanco.

En cuanto a la importancia se encuentra dada por la elaboración de una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos que va a permitir que los colaboradores desarrollen un mejor trabajo, y tener un óptimo desempeño laboral, y así se sientan identificados con la organización.

1.6. Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de concientizar a los colaboradores del área de negocios de Mibanco, lo que se constituye en la **orientación epistémica** de la investigación.

Por lo que se definió como **Hipótesis:** Si se elabora una estrategia de gestión por competencias, entonces se contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí.

1.6.2. Variables, Operacionalización

Variable Independiente

Gestión por competencias en los recursos humanos

De la Luna (2008), es el proceso de medir de forma confiable y demostrar que existe diferente diferencia entre los colaboradores eficaces e ineficaces, también acoto que competencia es el conjunto de cualidades, conocimientos necesarios para que un colaborador desempeñe con éxito sus funciones.

Variable dependiente

Desempeño Laboral

Como acota Robbins (2017), el desempeño laboral es la capacidad que tienen los colaboradores al realizar sus funciones dentro de la organización, las cuales pueden estar medidas, y conllevan a lograr los resultados.

Definición Operacional

Respecto a la definición de (Robbins, 2017), acerca del desempeño laboral se han detectado las siguientes dimensiones de la variable a operacional como son: desempeño de la tarea, civismo, y obstáculos a la productividad.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí.

1.7.2. Objetivos Específicos

- a) Fundamentar teóricamente el proceso de gestión por competencias en los recursos humanos y su dinámica.
- b) Determinar las tendencias históricas del proceso por competencias en los recursos humanos en relación con el desempeño laboral.
- c) Caracterizar mediante un diagnóstico el estado actual del desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí.
- d) Elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos.

e) Validar la propuesta práctica mediante criterio de expertos y su ejemplificación parcial.

2. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es mixta porque va a integrar sistemáticamente los métodos de la investigación cuantitativa y cualitativa con la finalidad de obtener una mirada más completa del objeto de estudio de estudio. (Ñaupas, et al. 2013)

Es de tipo “*No experimental*”, ya que en la investigación no se manipularán las variables que se estudian. Hernández, R. Et al. (201*4: 152).

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es descriptivo puesto que da cuenta de fenómenos u objeto mediante la investigación, características, atributos, componentes, elementos y relaciones entre ellos (Muñoz, 2015).

Se entorna a un diseño “*Descriptivo - propositivo*”, por lo que limita a delinear características y fundamentarla teóricamente, para resolver el problema planteado y generar un nuevo conocimiento científico. Giler, J. (2015: 01).

2.2. Población y muestra

Población

La población de la presente investigación estará compuesta por 17 colaboradores el área de negocios de Mibanco – Agencia Cayaltí, Hernández-Sampieri et al., (2014), refiere que “en la mayoría de las situaciones sí realizamos el estudio en una muestra. Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población.” (p. 172).

Muestra

Muestra no probabilística, la cual está constituida por los 17 colaboradores del área de negocios de Mibanco – Agencia Cayaltí, Hernández-Sampieri et al., (2014)

acota que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.” (p. 176).

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Métodos teóricos

Histórico-lógico, vinculado al conocimiento en cuanto a su evolución histórica del desempeño laboral.

Análisis- síntesis: Para todo el estudio del desempeño laboral, transitando por toda la lógica de investigación del objeto y campo.

Inducción-deducción: Razonar en casos particulares lo cual ayuda a elevar los conocimientos generales, permitiendo el estudio de leyes, concepciones, teorías.

Abstracción-concreción: Considerar durante toda la investigación elementos teóricos básicos que sean tendencias pedagógicas llegando a su forma concreta.

Hipotético-deductivo: La investigación define una hipótesis.

Sistémico estructural: Para estructurar el aporte práctico.

2.4. Procedimientos de análisis de datos.

Se utilizó el Excel para poder tabular los resultados de la prueba aplicada; se aplicó la herramienta SPSS versión 22 con el fin de describir estadísticamente los datos obtenidos mediante el instrumento aplicado, a través de tablas, gráficos, tablas cruzadas, determinación de las medidas de tendencia central y dispersión, además, se aplicará el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad del instrumento (Ver Anexo N°4 y se determinará el coeficiente de validez del aporte que creado mediante la aplicación de una ficha de validación a un grupo de especialistas.

2.5. Criterios éticos

Valor científico o social: La presente investigación posee un gran valor, ya que, a través del estudio, se propuso una estrategia de gestión por competencias para este

problema, que contribuya al desempeño laboral de los colaboradores del área de negocios de Mibanco

Validez científica: El desarrollo de la metodología en la investigación ha sido rigurosa, y ha permitido resultados válidos.

Selección equitativa de los sujetos: Los participantes en la presente investigación han sido considerados de acuerdo a los objetivos planteados, describiendo cuales son los criterios de inclusión y exclusión.

Revisores independientes: Se contó con personas autorizadas que sean independientes al estudio, las cuales ayudaron en la evaluación y desarrollo, con la finalidad de evitar distorsiones en el diseño y salvaguardar la responsabilidad social.

Consentimiento informado: Los valores, creencias e intereses de los colaboradores del área de negocios de Mibanco, que participaron en la investigación, no se vieron afectados, asegurando para ello su debida participación.

Respeto a los participantes potenciales o a los inscritos: El respeto por los demás fue importante, se dio todo el apoyo y atenciones necesarias, ya que de ello dependió que los trabajadores colaboraran sin presión alguna en la investigación.

2.6. Criterios de Rigor científico.

- Credibilidad. Criterio de la verdad y la autenticidad de la investigación.
- Adecuación teórica- epistemológica.
- Transferibilidad. La posibilidad de transferir la información a otros contextos de Características similares, pudiendo aplicarse y utilizarse como información referencial.
- Fiabilidad. La veracidad en la información brindada en la tesis.
- Aplicabilidad. Posibilidades de aplicación del aporte práctico.
- Relevancia.

3. RESULTADOS

3.1. Resultados en tablas y figuras

En la realidad problemática se utilizó el método de la observación empírica al observar directamente los problemas suscitados desde la realidad problemática en Mibanco Cayaltí, determinadas deficiencias que se definieron como las manifestaciones internas que se describen previamente al diagnóstico realizado, desde donde emerge el problema de la investigación.

Se caracterizó el estado actual del proceso de gestión por competencias de los colaboradores del área de negocios de Mibanco, para lo cual se aplicó un cuestionario para obtener información si los colaboradores se sienten satisfechos o no con el trabajo que realizan.

Tabla 1 Validación del instrumento por alfa de Cronbach

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,622 | 26 |

| Estadísticas de total de elemento | | | | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | |
| Puntualidad | 45,47059 | 31,265 | -,025 | ,641 |
| Obligaciones con dedicación | 45,94118 | 29,934 | ,140 | ,619 |
| Alcanzar las metas | 45,58824 | 25,007 | ,693 | ,542 |
| Cumplimiento de objetivos | 45,52941 | 25,265 | ,629 | ,549 |
| Objetivos de la organización | 45,82353 | 28,904 | ,338 | ,598 |
| Eficiente labor | 45,64706 | 28,743 | ,306 | ,600 |
| Asequible al cambio | 45,23529 | 30,941 | ,105 | ,621 |

| | | | | |
|--|----------|--------|-------|------|
| Conocimiento del puesto | 45,47059 | 28,015 | ,442 | ,586 |
| Puesto de trabajo | 45,82353 | 28,154 | ,291 | ,600 |
| Remuneración | 46,00000 | 29,375 | ,298 | ,603 |
| Realizar el trabajo sin ayuda | 45,94118 | 30,309 | ,124 | ,620 |
| Tareas monótonas | 45,64706 | 29,993 | ,147 | ,618 |
| Ambiente laboral | 45,52941 | 31,265 | ,008 | ,631 |
| Organización para trabajar | 45,76471 | 26,941 | ,568 | ,569 |
| Persiste para la meta fijada | 45,47059 | 31,640 | -,047 | ,638 |
| Cumple con los Indicadores | 45,41176 | 32,382 | -,139 | ,649 |
| Capacitación | 46,47059 | 30,265 | ,378 | ,607 |
| Comprometido con los objetivos | 45,94118 | 28,684 | ,343 | ,597 |
| Equipo de trabajo | 45,64706 | 30,618 | ,070 | ,627 |
| Visión y propósito de la organización | 46,35294 | 33,118 | -,308 | ,647 |
| Identificación con los objetivos | 45,76471 | 33,066 | -,211 | ,661 |
| Esfuerzo para lograr los objetivos | 45,76471 | 29,691 | ,310 | ,604 |
| Reconocimiento de logros | 45,64706 | 29,243 | ,292 | ,603 |
| Trabajo que realiza en la organización | 45,94118 | 30,559 | ,067 | ,628 |
| Línea de carrera | 46,11765 | 29,235 | ,316 | ,601 |
| Productividad | 45,76471 | 32,316 | -,160 | ,636 |

Fuente: Elaborado por el autor

En la siguiente investigación se considera que si el Alfa de Cronbach es $>.6$ el instrumento aplicado es aceptable.

Tabla 2: Genero

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-----------|------------|------------|
| Válido | Masculino | 11 | 64,7 |
| | Femenino | 6 | 35,3 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 2, se puede observar que el 64,7% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayalti Mibanco, representan el género masculino, esto indica que la fuerza laboral está representada por varones.

Tabla 3: Edad

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------------|------------|------------|
| Válido | <= 24,00 | 1 | 5,9 |
| | 25,00 - 33,00 | 12 | 70,6 |
| | 34,00 - 42,00 | 4 | 23,5 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 3, se puede observar que el 70,6% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayalti Mibanco, obtienen entre 25 a 33 años de edad, esto nos indica que los jóvenes representan la mayor fuerza de trabajo.

Tabla 4: Nivel de estudio

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------------|------------|------------|
| Válido | Técnico | 1 | 5,9 |
| | Universitario | 16 | 94,1 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 4, se puede observar que el 94,1% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayalti Mibanco, tienen estudios universitarios, esto permite que puedan desarrollar sus habilidades en las actividades diarias.

Tabla 5: Tiempo de servicio

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------------|------------|------------|
| Válido | <= 1,00 | 5 | 29,4 |
| | 2,00 - 4,50 | 7 | 41,2 |
| | 4,51 - 8,00 | 5 | 29,4 |
| Total | | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 5, se puede observar que el 41,2% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayalti Mibanco, cuentan entre 4 a 8 años de tiempo de servicio, lo cual se deduce la experiencia que posee el colaborador en la institución.

Dimensión: Desempeño de la tarea

Tabla 6: Llega Puntualmente a su trabajo.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 5 | 29,4 |
| | A veces | 5 | 29,4 |
| | Siempre | 7 | 41,2 |
| Total | | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 6, se puede observar que el 41,2% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayaltí, indicaron que siempre llegan puntual a al trabajo para desarrollar las actividades diarias, mientras que el 29,4% nunca o a veces, esto se deduce a los colaboradores que viven en la ciudad de Chiclayo.

Tabla 7: Realiza sus obligaciones con dedicación.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 9 | 52,9 |
| | A veces | 5 | 29,4 |
| | Siempre | 3 | 17,6 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 7, se puede observar que el 52,9% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayalti Mibanco, indicaron que nunca realizan sus obligaciones con dedicación, esto se debe que realizan actividades monótonas, y no reciben orientación de acuerdo a las actividades realizas, y un 17,6% siempre realiza sus obligaciones con dedicación, debido al tiempo de servicio que mantienen en la institución.

Tabla 8: Se preocupa por alcanzar la meta.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 6 | 35,3 |
| | A veces | 5 | 29,4 |
| | Siempre | 6 | 35,3 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 8, se puede observar que el 35,3% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayalti Mibanco, indicaron que nunca realizan sus obligaciones con dedicación, esto se debe que realizan actividades monótonas, y no reciben orientación de acuerdo a las actividades realizas, y un 35,3% siempre realizas sus obligaciones con dedicación, debido al tiempo de servicio que mantienen en la institución.

Tabla 9: Realiza sus actividades con responsabilidad, para el cumplimiento de objetivos.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 6 | 35,3 |
| | A veces | 4 | 23,5 |
| | Siempre | 7 | 41,2 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 9, se puede observar que el 41,2% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayalti Mibanco, manifestaron que siempre realizan sus actividades con responsabilidad, queriendo lograr hacer línea de carrera en la institución, así mismo el 35,3% no cumplen las actividades con responsabilidad, puesto que no conocen los objetivos de la institución.

Tabla 10: La labor que realiza está alineada a los objetivos de la organización.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 6 | 35,3 |
| | A veces | 9 | 52,9 |
| | Siempre | 2 | 11,8 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 10, se puede observar que el 35,3% de los colaboradores encuestados del Área de negocios de la Agencia Cayalti Mibanco, nunca están alineados con los objetivos de la institución, esto se debe a que no reciben orientación por las actividades diarias que realizan, así mismo un 11,8% siempre están alineados con los objetivos.

Tabla 11: Cuenta con las herramientas necesarias para realizar una eficiente labor.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 5 | 29,4 |
| | A veces | 8 | 47,1 |
| | Siempre | 4 | 23,5 |
| Total | | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 11, se puede observar que el 47,1% de los colaboradores encuestados, a veces cuentan con las herramientas necesarias para realizar una eficiente labor, debido a la falta de máquinas en el área de negocios, y la llegada de nuevos asesores de negocios que deben compartir las herramientas, y un 23,5% manifestaron que siempre cuentan con las herramientas necesarias, puesto que llevan un mejor control diario de sus actividades.

Tabla 12: Se muestra asequible al cambio

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 11 | 64,7 |
| | Siempre | 6 | 35,3 |
| Total | | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

Se detalla que la tabla 12, se puede observar que el 64,7% de los colaboradores encuestados, manifestaron que a veces se muestran asequibles al cambio, puesto que la rotación de líderes es alta, porque se mide de acuerdo a resultados, los cuales llegan con una planificación de actividades, mientras que un 35,3% esta asequible al cambio.

Tabla 13: Cuenta con los conocimientos para realizar las tareas propias de su puesto

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 3 | 17,6 |
| | A veces | 9 | 52,9 |
| | Siempre | 5 | 29,4 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 13, se puede observar que el 52,9% de los colaboradores encuestados, a veces cuentan con los conocimientos para realizar sus actividades, esto se deduce a la falta de capacitación constante que no reciben los colaboradores, lo cual impide mayor desempeño laboral por ende productividad, y un 29,4% manifestaron que siempre cuentan con los conocimientos para realizar las actividades.

Tabla 14: Se siente cómodo al realizar sus actividades en su puesto de trabajo

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 9 | 52,9 |
| | A veces | 3 | 17,6 |
| | Siempre | 5 | 29,4 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 14, se puede observar que el 52,9% de los colaboradores encuestados, nunca se sienten cómodos al realizar sus actividades en su puesto de trabajo, debido a que trabajan a presión, actividades monótonas, esto conlleva al cansancio laboral, y bajo desempeño laboral, pero un 17,6% manifestaron que se sienten cómodos al realizar sus actividades.

Tabla 15: Su puesto de trabajo está de acuerdo con la remuneración que percibe

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 8 | 47,1 |
| | A veces | 8 | 47,1 |
| | Siempre | 1 | 5,9 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

Respecto a la tabla 15, se puede observar que el 47,1% de los colaboradores encuestados, nunca están de acuerdo a la remuneración que perciben respecto a su puesto de trabajo, debido a que no reciben bonificación en el mes, puesto que no llegan a la meta productividad esperada, y un 47,1% a veces están de acuerdo a la remuneración que percibe

Tabla 16: Realiza su trabajo, sin ayuda de otros

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 8 | 47,1 |
| | A veces | 7 | 41,2 |
| | Siempre | 2 | 11,8 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo a la tabla 16, se puede observar que el 52,9% de los colaboradores encuestados, nunca realizan su trabajo sin ayuda de otros, debido a que están orientados por los asesores con experiencia, y un 11,8% siempre realizan su trabajo sin ayuda de otros.

Tabla 17: Considera a sus tareas monótonas y aburridas

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 5 | 29,4 |
| | A veces | 8 | 47,1 |
| | Siempre | 4 | 23,5 |
| | Total | 17 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 17, se puede observar que el 47,1% de los colaboradores encuestados, a veces consideran sus tareas monótonas y aburridas, debido a la presión laboral, y falta de motivación por parte del líder, esto conlleva a no tener un desempeño laboral óptimo, mientras que el 23,5% siempre consideran sus tareas monótonas y aburridas.

Dimensión: Civismo

Tabla 18: Existe un buen ambiente laboral en la organización

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 3 | 17,6 |
| | A veces | 10 | 58,8 |
| | Siempre | 4 | 23,5 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 18, se puede observar que el 58,8% de los colaboradores encuestados, a veces existe un buen ambiente laboral, debido a que los colaboradores están atentos por la captación de algún cliente nuevo, esto puede ocasionar riñas al momento de la evaluación del mismo, y un 17,6% mencionaron que nunca existe un buen ambiente laboral.

Tabla 19: Considera que la organización es un buen lugar para trabajar

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 6 | 35,3 |
| | A veces | 8 | 47,1 |
| | Siempre | 3 | 17,6 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo a la tabla 19, se puede observar que el 47,1% de los colaboradores encuestados, consideran que a veces la organización es buen lugar para trabajar, esto indica que no se encuentran comprometidos con la institución, debido a que no pueden desarrollar sus competencias individuales, queriendo buscar nuevas alternativas de trabajo, mientras que el 17,6% consideran que están comprometidos con la institución.

Tabla 20: Persiste hasta que alcanza la meta fijada

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 3 | 17,6 |
| | A veces | 9 | 52,9 |
| | Siempre | 5 | 29,4 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo a la tabla 20, se puede observar que el 52,9% de los colaboradores encuestados, a veces persisten para alcanzar la meta fijada, debido a que no reciben bonificación por no lograr los objetivos, realizando actividades que no aportan a la productividad de la institución, y el 17,6% consideran que nunca persisten para alcanzar la meta fijada.

Tabla 21: Cumple con los indicadores establecidos por el banco

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 3 | 17,6 |
| | A veces | 8 | 47,1 |
| | Siempre | 6 | 35,3 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 21, se puede observar que el 47,1% de los colaboradores encuestados, a veces cumplen con los indicadores establecidos por el banco, puesto que no realizan un plan de trabajo a inicio de mes, esto conlleva a que realicen sus actividades de manera inesperada, y un 17,6% nunca cumple con los indicadores establecidos por el banco.

Tabla 22: Recibe capacitación constante para realizar las labores con eficacia

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 3 | 17,6 |
| | A veces | 8 | 47,1 |
| | Siempre | 6 | 35,3 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 22, se puede observar que el 47,1% de los colaboradores encuestados, consideran que a veces reciben capacitación, los colaboradores no realizan las actividades de acuerdo a los objetivos planteados, puesto que no llevan una capacitación de acuerdo al puesto de trabajo, y un 17,6% nunca reciben capacitación constante.

Tabla 23: Están comprometidos con la organización para cumplir con los objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 8 | 47,1 |
| | A veces | 7 | 41,2 |
| | Siempre | 2 | 11,8 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 23, se puede observar que el 47,1% de los colaboradores encuestados, nunca están comprometidos con los objetivos de la organización, puesto que los colaboradores no reciben los objetivos al momento que iniciar la línea de carrera, lo que origina que trabajen de manera independiente en beneficio individual, mientras que el 11,8% siempre están comprometidos con los objetivos de la organización.

Tabla 24: Se siente conforme con el equipo de trabajo de la organización

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 5 | 29,4 |
| | A veces | 8 | 47,1 |
| | Siempre | 4 | 23,5 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

En la tabla 24, se puede observar que el 47,10% de los colaboradores encuestados, a veces se sienten conforme con el equipo de trabajo, debido al estrés laboral que conlleva una comunicación no asertiva entre compañeros de trabajo, y un 23,5% se sienten conforme con el equipo de trabajo.

Dimensión: Obstáculos a la productividad

Tabla 25: *Se siente inspirado por la visión, y propósito de la organización*

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 13 | 76,5 |
| | A veces | 4 | 23,5 |
| | Siempre | 0 | 0 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo a la tabla 25, se puede observar que el 76,5% de los colaboradores encuestados, nunca se sienten inspirados por la visión, y propósito de la organización, puesto que no reciben orientación de los objetivos cuando ingresan a la institución, lo cual permite que no realicen sus actividades diarias alineadas con los objetivos, y un 23,5% indico que a veces se sientes inspirados.

Tabla 26: *Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo*

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 7 | 41,2 |
| | A veces | 6 | 35,3 |
| | Siempre | 4 | 23,5 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 26, se puede observar que el 41,2% nunca se identifican con los objetivos del equipo, esto se debe que no conocen los objetivos, y realizan sus actividades diarias de forma independiente, lo cual origina que no lleguen a la productividad esperada, mientras que el 23,5% manifestaron que siempre se identifican con los objetivos del equipo.

Tabla 27: El esfuerzo que realiza en cada actividad, aporta para lograr los objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 4 | 23,5 |
| | A veces | 12 | 70,6 |
| | Siempre | 1 | 5,9 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 27, se puede observar que el 70,6% a veces el esfuerzo que realiza en cada actividad aporta a los objetivos de la institución, esto se debe al compromiso que le ponen los colaboradores, y la monotonía, y un 5,9% manifestaron que siempre el esfuerzo que realiza aporta a los objetivos.

Tabla 28: Recibe reconocimiento por los logros que ha realizado

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 4 | 23,5 |
| | A veces | 10 | 58,8 |
| | Siempre | 3 | 17,6 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo a la tabla 28, se puede observar que el 58,8% a veces recibe reconocimiento por los logros que ha realizado, se deduce que si el colaborador no llega a la productividad esperada no recibe reconocimiento alguno por parte del líder, y un 17,6% manifestaron que siempre recibe reconocimiento.

Tabla 29: El líder reconoce el trabajo que realiza en la organización

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 9 | 52,9 |
| | A veces | 5 | 29,4 |
| | Siempre | 3 | 17,6 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 29, se puede observar que el 52,9%, nunca el líder reconoce el trabajo que realiza en la organización, puesto que no realizan las actividades de manera diaria como se les pide, y esto ocasiona un menor desempeño laboral, y un 17,6% manifestaron que siempre el líder reconoce el trabajo que realiza.

Tabla 30: El trabajo que viene realizando ayuda para la línea de carrera

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 10 | 58,8 |
| | A veces | 6 | 35,3 |
| | Siempre | 1 | 5,9 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 30, se puede observar que el 58,8%, nunca el trabajo que viene realizando ayuda para la línea de carrera, puesto que, al no llegar a los indicadores del banco, se les hace difícil poder hacer línea de carrera, y un 5,9% manifestaron que siempre el trabajo que viene realizando ayuda a la línea de carrera.

Tabla 31: Está conforme con la productividad que tiene en la organización

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 3 | 17,6 |
| | A veces | 14 | 82,4 |
| | Siempre | 0 | 0 |
| | Total | 17 | 100 |

Fuente: Elaborado por el autor

Según la tabla 31, se puede observar que el 82,4% a veces están conforme con la productividad que tienen en la organización, puesto que, al no llegar a los indicadores establecidos por el banco, no reciben bonificación, y un 17,6% manifestaron que nunca.

3.2. Discusión de resultados

Se logró obtener la opinión de 17 colaboradores del área de negocios de Mibanco, agencia Cayaltí, para determinar el grado de competencias que posee cada colaborador, así como su nivel de desempeño laboral en el trabajo, con la finalidad de verificar la existencia del problema y la validez de la hipótesis, planteando como resultado de la investigación una estrategia de gestión por competencias. Se inició recabando datos generales que nos permitiera conocer el entorno personal de cada colaborador, lo cual es un factor externo que incide en su bienestar laboral.

En cuanto a la dimensión desempeño de las tareas, los colaboradores del área de negocios agencia Cayaltí, no realizan sus obligaciones con dedicación, debido a que el líder no los motiva, esto conlleva a que no se preocupen por alcanzar la meta individual de cada colaborador, así mismo las actividades diarias se vuelven monótonas y aburridas, puesto que no perciben remuneración de acuerdo a sus competencias individuales, esto genera un bajo desempeño laboral, y una productiva no esperada en el mes.

Respecto a la dimensión civismo, los colaboradores del área de negocios de agencia Cayaltí, manifestaron que no reciben capacitación constante, lo cual limita su desempeño laboral respecto a las actividades diarias, además no están comprometidos con los objetivos de la organización, puesto que no se les explica desde el primer día de

trabajo sus funciones a realizar, lo que origina que no cumplan con los indicadores establecidos por el banco.

En la dimensión obstáculos a la productividad, los colaboradores del área de negocios de agencia Cayaltí no se sienten realizado en su trabajo, no realizan una adecuada línea de carrera, puesto que no cuentan con las competencias adquiridas en el puesto de trabajo, los colaboradores no llegan a la productividad esperada puesto que no cuentan con las habilidades necesarias en cada puesto de trabajo.

3.3. Aporte práctico

Estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí

3.3.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE MIBANCO CAYALTÍ

Introducción

Se describe la fundamentación de la estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí, así también los objetivos, la planeación estratégica, etapas, y la evaluación para desarrollar las competencias y habilidades que ayudará en el desempeño laboral de los colaboradores.

Por lo que, la estrategia que se presenta innova el concepto de gestión por competencias en los recursos humanos para el desarrollo del desempeño laboral de los colaboradores, puesto que aporta con nuevos principios para el desarrollo de habilidades, conocimientos, apostando por un mejor proceso de gestión por competencias para conseguir el desempeño laboral requerido por Mibanco, que beneficia tanto al empleador por la productividad y creatividad en su personal, como al colaborador quien sentirá con nuevas habilidades adquiridas, y concepto propio.

- **Fundamentación teórica**

La estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí, está basada en la teoría de Spencer y Spencer (1993), quien manifiesta que “existen factores en la conducta de los colaboradores, los cuales influyen en la efectividad al momento de realizar el trabajo, dando como resultado el nivel de competencia de cada colaborador; Así mismo acoto que los factores pueden ser visible como las habilidades, conocimientos, y no visibles como valores, autoimagen, rasgo y motivos, además son competencias desarrolladas y no desarrolladas por el colaborador”. Se busca solucionar problemas para de esta manera promover el pensamiento analítico.

Como se puede aseverar, el estudio abarca distintos aspectos que se pueden mejorar, y se pueden promover para alcanzar mejores resultados:

- Habilidades de negociación
- Conocimientos
- Comportamientos
- Trabajo en equipo
- Comunicación interna
- Gestión del cambio
- Niveles de competencias

Así mismo Spencer y Spencer manifiesta que las competencias se clasifican en motivación, características, concepto propio, conocimiento, habilidad

Porret (2014), acoto que la gestión por competencias los colaboradores realizan las tareas de una manera adecuada y competente, dejando de lado lo que está previsto en las normas, de acuerdo a las conductas del colaborador, acota también que competencia es realizar un trabajo de manera competente, utilizando las habilidades y destrezas requeridas en el puesto de trabajo.

Objetivo general

Elevar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí para lo cual se proponen etapas con sus actividades dentro del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos

Diagnóstico

De acuerdo a las encuestas entre los colaboradores del área de negocios de Mibanco Cayaltí, se llegó a la conclusión que el desempeño laboral es deficiente, y que los colaboradores no desarrollan sus competencias de acuerdo al trabajo realizado, además no se ha ponderado el desarrollo de una estrategia de gestión por competencias para que el desempeño laboral sea el apropiado.

Se observa que los colaboradores no cuentan con una adecuada gestión por competencias, afectando de manera directa en su desempeño laboral, es por ello que el propósito es aseverar que, a través de un conjunto de estrategias, medidas en actividades los colaboradores logren mejorar sus competencias, así misma comunicación interna, trabajo en equipo, mejoren los procesos, mejore el nivel de negociación con el cliente, y la efectividad del colaborador al realizar el trabajo diario.

Planeación estratégica

Como parte de la estructura asumida se han planteado cuatro etapas

- Primera etapa: Planificación de actividades
- Segunda etapa: Desarrollo
- Tercera etapa: Implementación
- Cuarta etapa: Evaluación

3.3.1. Construcción del aporte práctico

En su estructura la estrategia de gestión por competencias, está conformada por cuatro etapas:

PRIMERA ETAPA – PLANIFICACIÓN

Objetivo: Establecer una comunicación asertiva entre líder y colaborador, para la planificación de las actividades a realizarse en la agencia Cayaltí.

| N° | Actividad | Descripción |
|----|--|--|
| 1 | Presentación de la estrategia | Reunión con la gerente de agencia Cayaltí, para dar a conocer la estrategia de gestión por competencias en recursos humanos y actividades a realizar, y dar a conocer el beneficio del mismo |
| 2 | Presentación de las actividades a realizar | Reunión con la gerente de agencia Cayaltí para coordinar, y establecer las fechas del desarrollo de las actividades |
| 3 | Aprobación de las actividades | La gerente de agencia aprueba el presupuesto del programa |
| 4 | Difundir las actividades | Gerente de agencia comunica a sub gerente de negocios y asesores las fechas que se llevará a cabo las actividades de la estrategia de gestión por competencias |
| 5 | Coordinar con proveedores | Gerente de agencia contrata a un experto en gestión por competencias para implementar la estrategia |
| 6 | Evaluación | Se mide el nivel de competencia de los asesores |

SEGUNDA ETAPA – DESARROLLO

Objetivo: Realizar actividades que conlleven al colaborador a desarrollar las competencias requeridas para el puesto de trabajo.

Actividad N° 01: “Habilidades de Negociación”

| OBJETIVO | ACCIÓN | DESARROLLO | COMPETENCIAS A DESARROLLAR | DURACIÓN | MEDIOS Y MATERIALES |
|---|---|---|--|----------|---|
| Fortalecer las habilidades negociadoras de los colaboradores | PRESENTACIÓN | Se dará la bienvenida a los colaboradores, y una breve explicación de los temas a tratar, y el objetivo de la actividad Se presentará al responsable de la actividad, y se tomará una encuesta de entrada | Compromiso por parte de los colaboradores | 5' | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia • Hojas Bond • Lapiceros |
| | DINÁMICA | Se realizará la dinámica de inicio: “El regalo deseado” | Desarrollar argumentaciones que convengan a los demás | 10' | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond • Lapicero |
| | EXPOSICIÓN DE LOS SIGUIENTES TEMAS | El responsable hará la exposición mediante diapositivas, los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de problemas ✓ Capacidad para escuchar ✓ Autocontrol ✓ Paciencia ✓ Visión amplia | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar problemas • Capacidad de comunicación • Manejo de emociones • Toma de decisiones • Variedad de soluciones | 25' | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas |
| | PRESENTACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES | El responsable, dará las indicaciones de formarse en grupos, y se les dará un tema de los temas vistos en la exposición anterior, luego los colaboradores harán una presentación de tema dado, según su criterio, y creatividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje por parte de los colaboradores - Fortalecer los conocimientos de negociación | 15' | <ul style="list-style-type: none"> • Tríptico • Separatas • Videos • Plumones |
| | FEEDBACK | El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, le invita a la próxima sesión. | Aclarar dudas | 5' | <ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Fotografías |

Actividad N° 02: “Gestión del Conocimiento”

| OBJETIVO | ACCIÓN | DESARROLLO | COMPETENCIAS A DESARROLLAR | DURACIÓN | MEDIOS Y MATERIALES |
|---|---|---|--|----------|---|
| Incrementar el conocimiento individual para desempeñarse mejor en el trabajo | PRESENTACIÓN | Se dará la bienvenida a los colaboradores, y una breve explicación de los temas a tratar, y el objetivo de la actividad Se presentará al responsable de la actividad, y se tomará una encuesta de entrada | Compromiso por parte de los colaboradores | 5’ | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia • Hojas Bond • Lapiceros |
| | DINÁMICA | Se realizará la dinámica de inicio: “Choque de civilizaciones” | Reconocer el pensamiento crítico de los colaboradores | 10’ | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond • Lapicero |
| | EXPOSICIÓN DE LOS SIGUIENTES TEMAS | El responsable hará la exposición mediante diapositivas, los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficacia y eficiencia ✓ Productividad ✓ Competitividad ✓ Puesto de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Destreza en las actividades • Efectividad • Liderazgo • Mejora continua | 25’ | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas |
| | PRESENTACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES | El responsable, dará las indicaciones de formarse en grupos, y se les dará un tema de los temas vistos en la exposición anterior, luego los colaboradores harán una presentación de tema dado, según su criterio, y creatividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje por parte de los colaboradores - Fortalecer los conocimientos de negociación | 15’ | <ul style="list-style-type: none"> • Tríptico • Separatas • Videos • Plumones |
| | FEEDBACK | El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, le invita a la próxima sesión. | Aclarar dudas | 5’ | <ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Fotografías |

Actividad N° 03: “Comportamiento Organizacional”

| OBJETIVO | ACCIÓN | DESARROLLO | COMPETENCIAS A DESARROLLAR | DURACIÓN | MEDIOS Y MATERIALES |
|--|---|---|--|----------|---|
| Analizar el impacto del comportamiento del colaborador en la organización | PRESENTACIÓN | Se dará la bienvenida a los colaboradores, y una breve explicación de los temas a tratar, y el objetivo de la actividad Se presentará al responsable de la actividad, y se tomará una encuesta de entrada | Compromiso por parte de los colaboradores | 5' | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia • Hojas Bond • Lapiceros |
| | DINÁMICA | Se realizará la dinámica de inicio: “Fiesta de Disfraces” | Reconocer la imagen que proyectamos en el grupo | 10' | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond • Lapicero |
| | EXPOSICIÓN DE LOS SIGUIENTES TEMAS | El responsable hará la exposición mediante diapositivas, los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Relaciones interpersonales ✓ Cultura de trabajo ✓ Aspiraciones y necesidades del colaborador | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Aprender a escuchar • Satisfacción laboral • Objetivos claros | 25' | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas |
| | PRESENTACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES | El responsable, dará las indicaciones de formarse en grupos, y se les dará un tema de los temas vistos en la exposición anterior, luego los colaboradores harán una presentación de tema dado, según su criterio, y creatividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje por parte de los colaboradores - Fortalecer los conocimientos de negociación | 15' | <ul style="list-style-type: none"> • Tríptico • Separatas • Videos • Plumones |
| | FEEDBACK | El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, le invita a la próxima sesión. | Aclarar dudas | 5' | <ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Fotografías • |

Actividad N° 04: “Autoconcepto”

| OBJETIVO | ACCIÓN | DESARROLLO | COMPETENCIAS A DESARROLLAR | DURACIÓN | MEDIOS Y MATERIALES |
|---|---|---|--|----------|---|
| Lograr empatía con los compañeros de trabajo | PRESENTACIÓN | Se dará la bienvenida a los colaboradores, y una breve explicación de los temas a tratar, y el objetivo de la actividad Se presentará al responsable de la actividad, y se tomará una encuesta de entrada | Compromiso por parte de los colaboradores | 5' | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia • Hojas Bond • Lapiceros |
| | DINÁMICA | Se realizará la dinámica de inicio: “Mi película fallida” | Ampliar el conocimiento que cada uno tiene de sí mismo | 10' | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond • Lapicero |
| | EXPOSICIÓN DE LOS SIGUIENTES TEMAS | El responsable hará la exposición mediante diapositivas, los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoconocimiento ✓ Autoestima ✓ Autovaloración ✓ Autoconsciencia ✓ Empatía | <ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo • Estabilidad emocional • Identidad institucional • Adaptarse al cambio • Solución de conflictos | 25' | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas |
| | PRESENTACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES | El responsable, dará las indicaciones de formarse en grupos, y se les dará un tema de los temas vistos en la exposición anterior, luego los colaboradores harán una presentación de tema dado, según su criterio, y creatividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje por parte de los colaboradores - Fortalecer los conocimientos de negociación | 15' | <ul style="list-style-type: none"> • Tríptico • Separatas • Videos • Plumones |
| | FEEDBACK | El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, le invita a la próxima sesión. | Aclarar dudas | 5' | <ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Fotografías |

Actividad N° 05: “Motivación”

| OBJETIVO | ACCIÓN | DESARROLLO | COMPETENCIAS A DESARROLLAR | DURACIÓN | MEDIOS Y MATERIALES |
|---|---|---|---|----------|---|
| Lograr que los colaboradores se encuentren motivados | PRESENTACIÓN | Se dará la bienvenida a los colaboradores, y una breve explicación de los temas a tratar, y el objetivo de la actividad Se presentará al responsable de la actividad, y se tomará una encuesta de entrada | Compromiso por parte de los colaboradores | 5' | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia • Hojas Bond • Lapiceros |
| | DINÁMICA | Se realizará la dinámica de inicio: “A juntarse” | Lograr que el colaborador este motivado, y se adapte al cambio | 10' | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond • Lapicero |
| | EXPOSICIÓN DE LOS SIGUIENTES TEMAS | El responsable hará la exposición mediante diapositivas, los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación extrínseca e intrínseca ✓ Inteligencia emocional ✓ Gestión del rendimiento ✓ Incentivos | <ul style="list-style-type: none"> • Productividad esperada • Manejo de estrés laboral • Rendimiento laboral • Bienestar personal | 25' | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas |
| | PRESENTACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES | El responsable, dará las indicaciones de formarse en grupos, y se les dará un tema de los temas vistos en la exposición anterior, luego los colaboradores harán una presentación de tema dado, según su criterio, y creatividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje por parte de los colaboradores - Fortalecer los conocimientos de negociación | 15' | <ul style="list-style-type: none"> • Tríptico • Separatas • Videos • Plumones |
| | FEEDBACK | El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, le invita a la próxima sesión. | Aclarar dudas | 5' | <ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Fotografías |

TERCERA ETAPA – IMPLEMENTACIÓN

Presupuesto de la estrategia de gestión por competencias

Objetivo: Establecer un presupuesto detallado de lo requerido para lograr las actividades que el colaborador necesita para su puesto de trabajo.

| Presupuesto Actividad N°1 | | | | |
|----------------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Actividad | Temas | Encargado | Precio por Tema | Precio Total |
| Habilidades de Negociación | Análisis de problema | Facilitador | s/250 | s/1,250 |
| | Capacidad para escuchar | | | |
| | Autocontrol | | | |
| | Paciencia | | | |
| | Visión amplia | | | |
| Medios y Materiales | Hojas Bond | s/80 | s/320 | |
| | Lapiceros | | | |
| | Fotografías | | | |
| | Hojas de colores | | | |
| Coffee Break | | s/20 | s/400 | |
| TOTAL | | | | s/1,970 |

| Presupuesto Actividad N°2 | | | | |
|----------------------------------|----------------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Actividad | Temas | Encargado | Precio por Tema | Precio Total |
| Gestión del Conocimiento | Eficacia y eficiencia | Facilitador | s/250 | s/1,000 |
| | Productividad | | | |
| | Competitividad | | | |
| | Puesto de trabajo | | | |
| | Medios y Materiales | Hojas Bond | s/80 | s/320 |
| Lapiceros | | | | |
| Fotografías | | | | |
| Hojas de colores | | | | |
| Coffee Break | | s/20 | s/400 | |
| TOTAL | | | | s/1,720 |

| Presupuesto Actividad N°3 | | | | |
|----------------------------------|----------------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Actividad | Temas | Encargado | Precio por Tema | Precio Total |
| Comportamiento Organizacional | Trabajo en equipo | Facilitador | s/250 | s/1,000 |
| | Relaciones interpersonales | | | |
| | Cultura de trabajo | | | |
| | Aspiraciones y necesidades | | | |
| | Medios y Materiales | Hojas Bond | s/80 | s/320 |
| Lapiceros | | | | |
| Fotografías | | | | |
| Hojas de colores | | | | |
| Coffee Break | | s/20 | s/400 | |
| TOTAL | | | | s/1,720 |

| Presupuesto Actividad N°4 | | | | |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Actividad | Temas | Encargado | Precio por Tema | Precio Total |
| Autoconcepto | Autoconocimiento | Facilitador | s/250 | s/1,250 |
| | Autoestima | | | |
| | Autovaloración | | | |
| | Autoconsciencia | | | |
| | Empatía | | | |
| Medios y Materiales | Hojas Bond | s/80 | s/320 | |
| | Lapiceros | | | |
| | Fotografías | | | |
| | Hojas de colores | | | |
| Coffee Break | | s/20 | s/400 | |
| TOTAL | | | | s/1,970 |

| Presupuesto Actividad N°5 | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Actividad | Temas | Encargado | Precio por Tema | Precio Total |
| Motivación | Motivación extrínseca e intrínseca | Facilitador | s/250 | s/1,000 |
| | Inteligencia emocional | | | |
| | Incentivos | | | |
| | Gestión del rendimiento | | | |
| | Medios y Materiales | Hojas Bond | s/80 | s/320 |
| | | Lapiceros | | |
| | | Fotografías | | |
| | | Hojas de colores | | |
| | Coffee Break | | s/20 | s/400 |
| TOTAL | | | | s/1,720 |

| Costo de la Estrategia | |
|-------------------------------|------------------------------|
| Actividades | Costo por Actividades |
| Actividad N°1 | s/1,970 |
| Actividad N°2 | s/1,720 |
| Actividad N°3 | s/1,720 |
| Actividad N°4 | s/1,970 |
| Actividad N°5 | s/1,720 |
| Total | s/9,100 |

Instrumentación

La instrumentación de la estrategia gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí, se irá ejecutando a corto, y mediano plazo, teniendo la misma un carácter adaptable, la cual se desarrollará de la siguiente manera:

Primera Etapa: Se llevará a cabo en el mes de agosto, se comunicará las ideas establecidas mediante el diagnóstico de gestión por competencias en la agencia Cayaltí, así mismo se medirá mediante lluvias de ideas.

Segunda Etapa: Se iniciará en el mes de septiembre, teniendo en cuenta las cinco actividades que deben desarrollar para la implementación de la estrategia de gestión por competencias, considerando los temas a tratar, y dinámica se logrará que los colaboradores puedan desarrollar sus competencias en el trabajo, se medirá mediante una encuesta y feedback.

Tercera Etapa: Se iniciará en el mes de noviembre, y se medirá mediante los recursos utilizados para las actividades, donde los colaboradores puedan estar muy cómodos al desarrollar sus actividades.

Cuarta Etapa: Se iniciará en el mes de diciembre y se medirá anualmente, para lograr que los colaboradores desarrollen sus competencias, y puedan ejercer un mejor trabajo en la agencia.

CUARTA ETAPA – EVALUACIÓN

Objetivo: Establecer un medio de evaluación, donde se logrará apreciar las competencias adquiridas por el colaborador.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

| | |
|-------------------------------------|--|
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADO | |
| CARGO ACTUAL | |
| FECHA | |
| NOMBRE Y APELLIDO DEL EVALUADOR | |
| RELACIÓN DIRECTA EVALUADOR-EVALUADO | |

| COMPETENCIAS VISIBLES | | COMPETENCIAS INVISIBLES | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| COMPETENCIAS | PUNTUACIONES | | | | |
| | MUY ALTO (5) | ALTO (4) | MEDIO (3) | BAJO (2) | MUY BAJO (1) |
| Habilidades de Negociación: Saber escuchar al cliente, realizar interrogantes, otorgar conceptos de manera efectiva. Además de orientar al cliente y entenderlo. | Siempre entrega de manera eficaz y oportuna la información escrita y oral. <input type="checkbox"/> | Normalmente entrega de manera eficaz y oportuna la información escrita y oral. <input type="checkbox"/> | Normalmente entrega de manera eficaz y oportuna la información escrita y oral. <input type="checkbox"/> | Requiere orientación de entrega eficaz y oportuna la información escrita y oral. <input type="checkbox"/> | Siempre requiere orientación de entrega eficaz y oportuna la información escrita y oral. <input type="checkbox"/> |
| Gestión del conocimiento: Conocimiento adquirido durante la experiencia laboral para cumplir con la labor encomendada | Bien informado acerca de los aspectos de la labor que debe realizar. <input type="checkbox"/> | Suficiente conocimiento para cumplir deberes sin ayuda alguna. <input type="checkbox"/> | Necesita ayuda en aspectos esenciales del trabajo. <input type="checkbox"/> | Requiere bastante ayuda. <input type="checkbox"/> | Insuficiente conocimiento. <input type="checkbox"/> |
| Comportamiento organizacional: Tendencia a trabajar en equipo, y obtener los resultados, y mantener niveles de rendimiento. | Demuestra orientación al trabajo, teniendo la responsabilidad de las tareas. <input type="checkbox"/> | Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos. <input type="checkbox"/> | Muestra preocupación al momento de realizar acciones. <input type="checkbox"/> | Evalúa sus acciones y corrige procesos para lograr resultados esperados. <input type="checkbox"/> | No fija correctamente las prioridades de sus actividades. <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|
| <p>Concepto propio: Capacidad para controlar emociones, adaptarse al cambio, y solucionar conflictos</p> | <p>Se anticipa con éxito a épocas de gran exigencia laboral. Y transmite esta actitud a otros.</p> <input data-bbox="501 488 580 555" type="checkbox"/> | <p>Reconoce situaciones estresantes y participa de manera positiva para ayudar en las tareas.</p> <input data-bbox="719 472 799 539" type="checkbox"/> | <p>Actúa dejando entrever emociones, y se adapta al cambio.</p> <input data-bbox="930 465 1010 533" type="checkbox"/> | <p>El desempeño de su trabajo es bajo para controlar emociones en trabajos voluptuosos.</p> <input data-bbox="1139 459 1219 526" type="checkbox"/> | <p>En épocas de alta presión actúa desequilibradamente, aportando más tensión.</p> <input data-bbox="1362 465 1442 533" type="checkbox"/> |
| <p>Motivación: Lograr objetivos para sí mismo en base a su desempeño por arriba de lo esperado. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.</p> | <p>Muestra mucha responsabilidad en tareas de retribución. Se exige así mismo.</p> <input data-bbox="536 853 616 920" type="checkbox"/> | <p>Logra las tareas que se le asignan entregando estandares de calidad.</p> <input data-bbox="719 869 799 936" type="checkbox"/> | <p>Actúa cooperativamente para el desarrollo de las tareas y logra lo deseado en algunos trabajos.</p> <input data-bbox="930 875 1010 943" type="checkbox"/> | <p>Es conformista al obtener los resultados sin lograr el trabajo deseado.</p> <input data-bbox="1150 853 1230 920" type="checkbox"/> | <p>Necesita que le recuerden constantemente a cumplir los objetivos para desarrollar las tareas.</p> <input data-bbox="1378 853 1458 920" type="checkbox"/> |

OBSERVACIONES:

Firma del evaluador

Firma del evaluado

3.4. Valoración y corroboración de resultados

En la valoración y corroboración de los resultados es tomar a la población o universo como objeto de estudio como, por ejemplo: instituciones, personas, etc. Y validar los resultados que se obtengan.

En algunas veces no es recomendable trabajar de manera total de la población, es por ello, que se extraer una muestra del total, donde alcance y logre pluralizar las relaciones, regularidades y nexos obtenidos.

3.4.1. Valoración de los resultados por criterio de expertos

Introducción

En el presente capítulo se describe la validación de la estrategia de gestión por competencias por criterios de expertos.

Valoración de los resultados

Lo realizaron 3 expertos tomando en consideración criterios como:

- Experiencia profesional en Gestión de Talento Humano, RRHH, Administración de Personal.
- Grado Académico: Magister o Doctor.
- Experiencia Administrativa en empresas Privadas.

Para el análisis de los resultados de la valoración del Criterio de expertos de la Estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí, se tomaron los siguientes criterios:

5: Muy Adecuada

4: Bastante Adecuada

3: Adecuada

2: Poco Adecuada

1: No Adecuada

| CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Pregunta | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 |
| 01: Novedad científica del aporte práctico. | 5 | 5 | 5 |
| 02: Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico. | 5 | 5 | 4 |
| 03: Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico. | 5 | 5 | 5 |
| 04: Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación. | 5 | 5 | 5 |
| 05: Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto. | 4 | 5 | 5 |
| 06: Posibilidades de aplicación del aporte práctico. | 5 | 5 | 5 |
| 07: Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto. | 5 | 5 | 4 |
| 08: Significación práctica del aporte. | 5 | 5 | 5 |
| Puntaje Total | 39 | 40 | 38 |

- Respeto a la novedad científica de la estrategia los expertos manifestaron que es muy adecuada.
- Referente a los fundamentos teóricos del aporte práctico, los expertos evidenciaron que la estrategia de desarrollo organizacional es muy adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico, manifestaron que es muy adecuada.
- Concerniente al nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación, los tres expertos manifestaron que es muy adecuada.
- Respecto a la claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte propuesto, los tres expertos argumentaron que la estrategia es muy adecuada.

- En relación a las posibilidades de aplicación del aporte práctico, los expertos consideran que es muy adecuada.
- Concerniente a la concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto, los tres expertos consideraron que es muy adecuada.
- Referente a la significación práctica del aporte, tres expertos manifestaron que es muy adecuada.

4. CONCLUSIONES

- Se logró fundamentar teóricamente el proceso de gestión por competencias y su dinámica donde se observa que es importante en el ámbito laboral, definir, coordinar, y evaluar este tema, si queremos obtener colaboradores con buen desempeño laboral en la institución.
- Se determinaron las tendencias históricas del proceso de gestión por competencias y su dinámica, por la cual se han evidenciado propuestas favorables para el desarrollo a través del tiempo, así mismo es indispensable seguir investigando con lo relacionado al tema de competencias.
- En la aplicación del instrumento para diagnosticar el estado actual del campo de acción, se utilizó un instrumento que cumple con la validez y confiabilidad que se requiere en un estudio de investigación, permitiendo conocer el desempeño laboral de los colaboradores del área de negocios.
- Se caracterizó mediante un diagnóstico, el estado actual del desempeño laboral, en los colaboradores del área de negocio de la agencia Mibanco, Cayaltí. Donde se encontró que:
 - A nivel de la dimensión Desempeño de las Tareas los colaboradores no realizan sus obligaciones con dedicación, puesto que las actividades diarias se vuelven monótonas y aburridas.

- En cuanto al nivel de la dimensión Civismo hay un porcentaje de colaboradores que no cumplen con los indicadores establecidos por el banco.
 - A nivel de la dimensión Obstáculos a la Productividad, los resultados nos indican que los colaboradores no realizan una buena línea de carrera, debido a las competencias que requiere el puesto de trabajo.
- Analizando dicho diagnóstico se elaboró la estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral con la teoría del autor Spencer y Spencer, de la misma manera su instrumentación y presupuesto.

5. RECOMENDACIONES

- Ejecutar la estrategia de gestión por competencias para elevar los niveles de desempeño laboral en los colaboradores de Mibanco Cayaltí; logrando una mejora en la actitud positiva de los colaboradores por su trabajo y los indicadores relevantes.
- Ejecutar las actividades de desarrollo, para lograr motivar a los colaboradores, así mismo desarrollar las competencias sobre las funciones que realizan y que son encomendadas por sus superiores inmediatos, por consecuencia motivándose a sí mismo y con su equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa.
- Difundir en otras sucursales la aplicación de la estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral y el beneficio que generará a la organización.
- Difundir en otras áreas la aplicación de la estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral y el beneficio que generará a la organización.

6. REFERENCIAS

- Alles, M., (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (2 Edición)*. Buenos Aires. Printed in Argentina
- Alles, M., (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (1 Edición)*. Buenos Aires. Ediciones granica S.A
- Alles, M., (2015). *Diccionario de preguntas. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en gestión por competencias. (3 Edición)*. Buenos Aires. Ediciones granica S.A
- Alvarado, E., Alvarado, P., (2019). Espiritud emprendedor. Revista científica Da Vinci Science, 2, 64.
- Amorós, E., (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. (1 Edición)*. Chiclayo. Usat
- Becerra, M., Campos, F., (2012) “*El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos*”. Tesis para optar el grado de psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Chiang, M., Martín, M., Núñez, A., (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. (2 Edición)*. Madrid: RB. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I., (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. (10 Edición)*. México: MC Graw Hill.
- De la Luna, Angel., (2008). *Capital humano. Gestión por competencias laborales en la administración pública. (1 Edición)*. México. Editorial Trillas
- Girón, R. (2019) “*Clima organizacional y desempeño laboral del sector educativo primario estatal del centro de Chiclayo, caso tres colegios*”. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Gonzales, M., (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. Revista científica ciencia y sociedad, 25, 1.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2014). *Metodología de la investigación. (6 Edición)*. México: MC Graw Hill.
- Jurado, C., (2017). Clima organizacional y desempeño profesional de los trabajadores del área administrativa de la corte superior de justicia de Lambayeque. Revista científica gestión y salud, 1, 46.

- Moreno, J., Pelayo, Y., Vargas, A., (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 1,10.
- Muñoz, C., (2015). *Metodología de la investigación. (1 Edición)*. México: Editorial progreso S.A de C.V.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., Villagómez, A., (2013). *Metodología de la investigación. Cuantitativa – Cualitativa y redacción de tesis. (4 Edición)*. Colombia: Ediciones de la U.
- Oyague, D. (2018) “*Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en el centro de salud San Luis*”. Tesis para optar el grado de Maestría en gestión pública. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Panta, L. (2015) “*Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la ciudad de Chiclayo*”. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Porret, M., (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. (6 Edición)*. Madrid. Esic Editorial
- Puyol, L., (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos. (6 Edición)*. Madrid: Buenos Aries. Ediciones Díaz de Santos.
- Rabago, E., (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. (1 Edición)*. España: Netbiblo.
- Robbins, S., Judge, T., (2017). *Comportamiento organizacional. (17 Edición)*. México: Pearson.
- Robbins, S., Coulter, M., (2005). *Administración. (8 Edición)*. México: Pearson.
- Rodriguez, J., (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. Artículo de revisión, Universidad San Ignacio de Loyola, 2, 3.
- Sagi-Vela, L., (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. (1 Edición)*. Madrid: Esic Editorial.
- Salazar, H. (2018) “*Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*”. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de empresas. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Chiclayo, Perú.

- Torres, E., Zegarra, S., (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno*. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001
- Urbano, S., (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la administración local de agua Huaraz*. Recuperado de:
http://revistas.unasam.edu.pe/index.php/Aporte_Santiaguino/article/view/465/552
- Wayne, R., (2010). *Administración de recursos humanos*. (11 Edición). México: Pearson.

ANEXOS

ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

| MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA | PROBLEMA | POSIBLES CAUSAS | OBJETO ESTUDIO | OBJETIVOS | CAMPO DE ACCIÓN | TÍTULO DE LA INV. | HIPÓTESIS | VARIABLES | TÉCNICAS O MÉTODOS | INSTRUMENTOS |
|---|--|---|--|---|--|---|---|---|--------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuadas Relaciones Interpersonales Baja productividad y rendimiento laboral en el área de negocios, por parte de los asesores de Mibanco Cayaltí. • Alta tasa de morosidad de los clientes de Mibanco. • Los colaboradores de Mibanco no desarrollan la gestión por competencias. • Ineficiencia en las habilidades laborales por parte de los asesores. | Deficiencias en el proceso de gestión por competencias en los recursos humanos, limita el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí. | <ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación por parte de los colaboradores del Mibanco. • Los colaboradores no perciben la bonificación regularmente. • Carencia de ascensos por parte de los asesores. • Ausencia de sistema de capacitación. • Desconfianza de en los directivos hacia los colaboradores. • Carencia en la identificación de los colaboradores | Proceso de gestión por competencias en los recursos humanos. | <p>GENERAL: Elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar teóricamente el proceso de gestión por competencias en los recursos humanos y su dinámica. • Determinar las tendencias históricas del proceso de competencias en los recursos humanos en relación con el desempeño laboral • Caracterizar mediante un diagnóstico el estado actual del | Dinámica del proceso de gestión por competencias en los recursos humanos | Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí. | Si se elabora una estrategia de gestión por competencias, entonces se contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí. | <p>INDEPENDIENTE : Gestión por competencias en los recursos humanos</p> <p>DEPENDIENTE: Desempeño Laboral</p> | Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario. - Modelo de evaluación de desempeño. |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de planificación por parte de los asesores al iniciar las actividades. • Los colaboradores renuncian para postular a otras instituciones financieras. | | <p>con la institución.</p> | | <p>desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos. • Validar la propuesta práctica mediante criterio de expertos, y su ejemplificación parcial. | | | | | | |
|---|--|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|

ANEXO N°2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| VARIABLE INDEPENDIENTE | DIMENSIONES | DESCRIPCIÓN |
|---------------------------------|---|--|
| GESTION POR COMPETENCIAS | Fundamentación teórica de la propuesta | Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Ideas y puntos de partida que fundamentan el aporte. Se indica la teoría en que se fundamenta el aporte propuesto. |
| | Diagnóstico | Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla el aporte. |
| | Objetivo general | En función del problema |
| | Contenido de la propuesta | Explicar en qué consiste lo que se va a proponer |
| | Etapas del programa | Definir, acciones y actividades a cumplimentar |
| | Consideraciones y conclusiones de la propuesta | |

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE:

Tabla 1. Operacionalización de la variable. Desempeño Laboral

Fuente: Elaborado por el autor.

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | TECNICAS | INSTRUMENTOS | ITEMS |
|----------------------|----------------------------------|--|----------|---|---------------------------------------|
| DESEMPEÑO LABORAL | Desempeño de la tarea | Cumplimiento de las obligaciones Eficiente labor Puesto de trabajo | Encuesta | Cuestionario Nunca (1) Siempre (2) A veces (3) | 1, 2, 3, 4, 5 ,6 ,7 ,8 ,9 ,10 ,11 ,12 |
| | Civismo | Ambiente de trabajo Eficacia y eficiencia del colaborador | | | 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 |
| | Obstáculos a la productividad | Nivel de trabajo en equipo Objetivos de la organización Reconocimientos Productividad | | | 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 |

ANEXO N°3 INSTRUMENTOS

Guía de observación de la práctica de Desempeño Laboral.

Objetivo: Caracterizar la práctica de desempeño laboral, desde la observación de la participación en actividades laborales y actuación en diferentes áreas.

Tipo de observación: Externa, directa, abierta y estructurada.

La observación valoró los siguientes **indicadores:**

a) Llega a tiempo al trabajo.

Sí () Muy poco () No ()

b) Elabora sus actividades en tiempo y forma.

Sí () Muy poco () No ()

c) El espacio donde trabaja es el adecuado.

Sí () Muy poco () No ()

d) Elabora su trabajo con calidad.

Sí () Muy poco () No ()

e) Ejerce un buen comportamiento con sus compañeros de trabajo

Sí () Muy poco () No ()

f) Recibe capacitaciones y las aprovecha.

Sí () Muy poco () No ()

La escala valorativa empleada en cada uno de los indicadores precisa los niveles siguientes:

No – 1 Muy poco – 2 Sí – 3

Método de registro empleado:

La observación empírica se realiza por parte del propio investigador visitando el área y la forma de trabajo que desempeña cada colaborador de manera individual y grupal.

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo determinar el estado actual del desempeño laboral, desde el punto de vista de los colaboradores que trabajan en Mibanco Agencia. Agradeceré responder con la mayor honestidad posible, sus datos serán tratados de forma anónima y confidencial

Instrucción:

Lea usted detenidamente y marque con un aspa (X) la alternativa que mejor corresponde a su respuesta para cada pregunta. Por favor conteste con la mayor objetividad posible.

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

DATOS GENERALES

Género: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

Nivel de estudios: Técnico () Universitario ()

Tiempo de servicio en la institución: _____

Labor que desempeña: _____

| Dimensiones | ÍTEMS | CATEGORIA | | |
|---|--|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Desempeño de la tarea | ¿Llega puntualmente a su trabajo? | | | |
| | ¿Realiza sus obligaciones con dedicación? | | | |
| | ¿Se preocupa por alcanzar las metas? | | | |
| | ¿Realiza sus actividades con responsabilidad, para el cumplimiento de objetivos? | | | |
| | ¿Siente usted que la labor que realiza esta alienada con los objetivos de la organización? | | | |
| | ¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para realizar una eficiente labor? | | | |
| | ¿Se muestra asequible al cambio? | | | |
| | ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto? | | | |
| | ¿Se siente cómodo al realizar sus actividades en su puesto de trabajo? | | | |
| | ¿Considera usted que su puesto de trabajo está de acuerdo con la remuneración que percibe? | | | |
| | ¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros? | | | |
| | ¿Considera a sus tareas monótonas y aburridas? | | | |
| | Civismo | ¿Siente usted que existe un buen ambiente laboral en la organización? | | |
| ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar? | | | | |
| ¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada? | | | | |
| ¿Cumple con los indicadores establecidos por el banco? | | | | |
| ¿Recibe capacitación constante para realizar las labores con eficacia? | | | | |
| ¿El equipo de trabajo está comprometido con la organización para cumplir con los objetivos? | | | | |
| ¿Se siente conforme con el equipo de trabajo de la organización? | | | | |
| Obstaculos a la productividad | ¿Se siente inspirado por la visión, y propósito de la organización? | | | |
| | ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo? | | | |
| | ¿Considera usted que el esfuerzo que realiza en cada actividad, aporta para lograr los objetivos de la organización? | | | |
| | ¿Recibe reconocimiento por los logros que ha realizado? | | | |
| | ¿El líder reconoce el trabajo que realiza en la organización? | | | |
| | ¿Considera usted que el trabajo que viene realizando ayuda para la línea de carrera? | | | |
| | ¿Estas conforme con la productividad que tienes en la organización? | | | |

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Panta Palacios Silvia Maribel, identificada con DNI 17619492 DECLARO:

Haber sido informado de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación “ESTRATEGIA DE GESTION POR COMPETENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE MIBANCO CAYALTI”, así como en qué consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respeto a mi intimidad, manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos me asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podré ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo **MI CONSENTIMIENTO** para que se realice la Entrevista/Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación siguiente:

Objetivo General: Elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de mibanco agencia Cayaltí

Cayaltí, 29 de Enero del 2020



FIMA

ANEXO N° 5: INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL

La validado del instrumento de Satisfacción Laboral, se realizó mediante la prueba de Alfa de Cronbach obteniendo los siguientes resultados:

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| ,622 | 26 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| Puntualidad | 45,47059 | 31,265 | -,025 | ,641 |
| Obligaciones con dedicación | 45,94118 | 29,934 | ,140 | ,619 |
| Alcanzar las metas | 45,58824 | 25,007 | ,693 | ,542 |
| Cumplimiento de objetivos | 45,52941 | 25,265 | ,629 | ,549 |
| Objetivos de la organización | 45,82353 | 28,904 | ,338 | ,598 |
| Eficiente labor | 45,64706 | 28,743 | ,306 | ,600 |
| Asequible al cambio | 45,23529 | 30,941 | ,105 | ,621 |
| Conocimiento del puesto | 45,47059 | 28,015 | ,442 | ,586 |
| Puesto de trabajo | 45,82353 | 28,154 | ,291 | ,600 |
| Remuneración | 46,00000 | 29,375 | ,298 | ,603 |
| Realizar el trabajo sin ayuda | 45,94118 | 30,309 | ,124 | ,620 |
| Tareas monótonas | 45,64706 | 29,993 | ,147 | ,618 |
| Ambiente laboral | 45,52941 | 31,265 | ,008 | ,631 |
| Organización para trabajar | 45,76471 | 26,941 | ,568 | ,569 |
| Persiste para la meta fijada | 45,47059 | 31,640 | -,047 | ,638 |
| Cumple con los Indicadores | 45,41176 | 32,382 | -,139 | ,649 |
| Capacitación | 46,47059 | 30,265 | ,378 | ,607 |

| | | | | |
|--|----------|--------|-------|------|
| Comprometido con los objetivos | 45,94118 | 28,684 | ,343 | ,597 |
| Equipo de trabajo | 45,64706 | 30,618 | ,070 | ,627 |
| Visión y propósito de la organización | 46,35294 | 33,118 | -,308 | ,647 |
| Identificación con los objetivos | 45,76471 | 33,066 | -,211 | ,661 |
| Esfuerzo para lograr los objetivos | 45,76471 | 29,691 | ,310 | ,604 |
| Reconocimiento de logros | 45,64706 | 29,243 | ,292 | ,603 |
| Trabajo que realiza en la organización | 45,94118 | 30,559 | ,067 | ,628 |
| Línea de carrera | 46,11765 | 29,235 | ,316 | ,601 |
| Productividad | 45,76471 | 32,316 | -,160 | ,636 |

**ANEXOS N° 5 VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA
INVESTIGACIÓN
ENCUESTA A EXPERTOS**

ESTIMADO MAGISTER:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico de la Estrategia de Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí.

DATOS DEL EXPERTO:

| | |
|--|------------------------------------|
| NOMBRE DEL EXPERTO | MARIA ISABEL SABANA RAMIREZ |
| PROFESION | LIC. ADMINISTRACIÓN |
| TITULO Y GRADO ACADEMICO | DOCTORA |
| ESPECIALIDAD | PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN |
| INSTITUCION EN DONDE LABORA | BANCO DE LA NACIÓN |
| CARGO | ENCARGADA DE CONTABILIDAD |

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

| | |
|-----------------------------------|--|
| TITULO DE LA INVESTIGACION | Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí. |
| LINEA DE INVESTIGACION | Gestión Empresarial y Emprendimiento |
| NOMBRE DEL TESISISTA | Bach. Calderón Samamé Elías Marcial |
| APORTE PRÁCTICO | Estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral |

01. Novedad científica del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.2 Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.4 Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.5 Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| | X | | | |

0.6 Posibilidades de aplicación del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

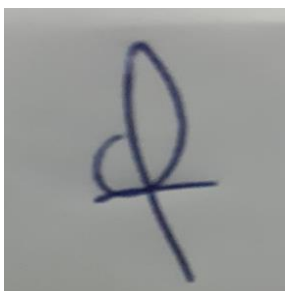
0.7 Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.8 Significación práctica del aporte.

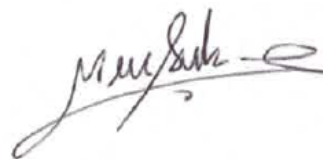
| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

Observaciones generales: NINGUNA.



INVESTIGADOR

Firma



VALIDADOR

Firma

ENCUESTA A EXPERTOS

ESTIMADO MAGISTER:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico de la Estrategia de Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí.

DATOS DEL EXPERTO:

| | |
|------------------------------------|---|
| NOMBRE DEL EXPERTO | Violeta Claros Aguilar de Larrea |
| PROFESION | Administración |
| TITULO Y GRADO ACADEMICO | Doctora |
| ESPECIALIDAD | |
| INSTITUCION EN DONDE LABORA | Universidad Nacional de Trujillo |
| CARGO | Jefa de Acreditación |

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

| | |
|-----------------------------------|--|
| TITULO DE LA INVESTIGACION | Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí. |
| LINEA DE INVESTIGACION | Gestión Empresarial y Emprendimiento |
| NOMBRE DEL TESISISTA | Bach. Calderón Samamé Elías Marcial |
| APORTE PRÁCTICO | Estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral |

01. Novedad científica del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.2 Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.4 Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.5 Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.6 Posibilidades de aplicación del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

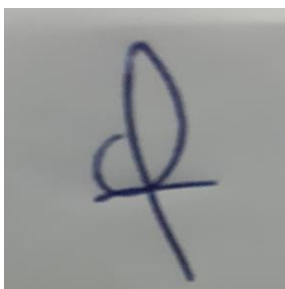
0.7 Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.8 Significación práctica del aporte.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

Observaciones generales: NINGUNA.



INVESTIGADOR
Firma



VALIDADOR
Firma

Dra. Violeta Claros Aguilar de Larrea

DNI N° 17894472

ENCUESTA A EXPERTOS

ESTIMADO MAGISTER:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico de la Estrategia de Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí.

DATOS DEL EXPERTO:

| | |
|------------------------------------|--|
| NOMBRE DEL EXPERTO | Juan Carlos Carrascal Cabanillas |
| PROFESION | Administración |
| TITULO Y GRADO ACADEMICO | Magíster |
| ESPECIALIDAD | Gestión Pública y Gobiernos Locales |
| INSTITUCION EN DONDE LABORA | Universidad Nacional de Trujillo |
| CARGO | Docente |

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

| | |
|-----------------------------------|--|
| TITULO DE LA INVESTIGACION | Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí. |
| LINEA DE INVESTIGACION | Gestión Empresarial y Emprendimiento |
| NOMBRE DEL TESISISTA | Bach. Calderón Samamé Elías Marcial |
| APORTE PRÁCTICO | Estrategia de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral |

0.1 Novedad científica del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.2 Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| | X | | | |

0.3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.4 Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.5 Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

0.6 Posibilidades de aplicación del aporte práctico.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

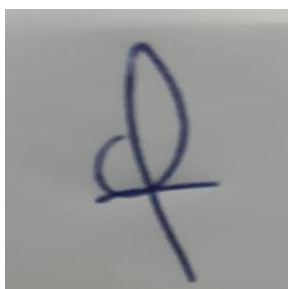
0.7 Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| | X | | | |

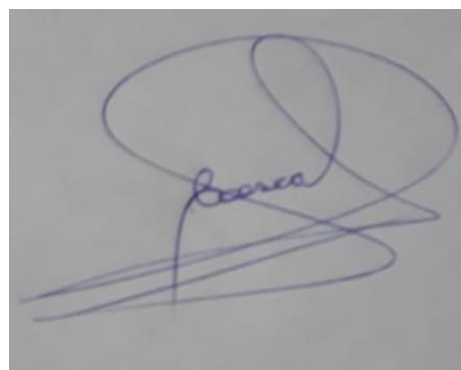
0.8 Significación práctica del aporte.

| Muy Adecuada (5) | Bastante Adecuada (4) | Adecuada (3) | Poco Adecuada (2) | No Adecuada (1) |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| X | | | | |

Observaciones generales: NINGUNA.



INVESTIGADOR
Firma



VALIDADOR
Firma